

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Piia Aaltonen

Henkilöstön viestintätyytyväisyys ja sisäisen viestinnän kehittämistarpeet

Tarkastelussa Rolls-Royce Oy Ab

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

VAASA 2011



## SISÄLLYS

TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmät	9
2 VIESTINTÄ – OSA ORGANISAATION TOIMINTAA	12
2.1 Viestinnän roolit ja muotoutuminen työyhteisössä	12
2.1.1 Viestintä tukee toimintaa	13
2.1.2 Organisaatorakenteiden ja tavoitteiden vaikutus viestintään	14
2.2 Esittelyssä kohdeyritys Rolls-Royce Oy Ab	16
2.2.1 Organisaatorakenne	16
2.2.2 Sisäinen viestintä Rolls-Royce Oy Ab:ssa	17
3 SISÄISEN VIESTINTÄ	19
3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja sisällöt	19
3.1.1 Kiinnittävä ja profiloiva viestintä	19
3.1.2 Työviestintä ja informointi	21
3.1.3 Muutosviestintä	22
3.2 Sisäinen viestinnän suunnat ja kanavat	23
3.2.1 Vertikaalinen esimiesviestintä	23
3.2.2 Horisontaalinen viestintä ja epäviralliset verkostot	25
3.2.3 Suorat ja välitteiset viestintäkanavat	26
4 VIESTINTÄTYYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN	28
4.1 Viestintätyytyväisyyden osatekijät	28

4.1.1 Organisaatio- ja viestintäkulttuuri	30
4.1.2 Viestintäilmasto ja viestintäjärjestelmä	31
4.2 Viestintätyytyväisyyden tutkimusmalleja	33
4.2.1 OCD- ja vajetutkimus	33
4.2.2 Yhteisöviestinnän agendamalli	34
 5 VIESTINTÄTYYTYVÄISYYS JA KEHITTÄMISTARPEET	
ROLLS-ROYCE OY AB:SSA	38
5.1 Tutkimuksen toteutus	38
5.1.1 Kysely ja viestintätyytyväisyys	38
5.1.2 Haastattelu ja viestinnän kehittämistarpeet	39
5.2 Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintä yleensä	42
5.2.1 Viestintätyytyväisyys	42
5.2.2 Vertikaalista ja horisontaalista työ- ja muutosviestintää kehitettävä	44
5.3 Osaston sisäinen viestintä	53
5.3.1 Tyytyväisyys osaston sisäiseen viestintään	53
5.3.2 Tehokkaampi esimiesviestintä hillitsisi puskaradiota	55
5.4 Osastojen välinen viestintä	62
5.4.1 Tyytyväisyys osastojen väliseen viestintään	63
5.4.2 Lisää epävirallista kanssakäymistä ja virallista työtiedotusta	64
5.5 Esimiesviestintä	70
5.5.1 Tyytyväisyys esimiesviestintään	71
5.5.2 Avoimuutta ja keskustelevuutta johtotason viestintään	72
5.6 Yhteenveto	79
5.6.1 Työntekijät	80
5.6.2 Toimihenkilöt	83
 6 JOHTOPÄÄTÖKSET	87
 LÄHTEET	97

LIITTEET	97
Liite 1. Viestintätyytyväisyyden arviointitaulukko	98
Liite 2. Haastattelukysymykset	99
Liite 3. Agendamallin kategorioiden tulkintasäännöt aineistoon sovellettuna	95
 TAULUKOT	
Taulukko 1. Viestintäjärjestelmään liittyvä dimensio ja kategoriat (Tukiainen 1999: 274)	35
Taulukko 2. Viestintäilmastoon liittyvät dimensiot ja kategoriat (Tukiainen 1999: 274)	36
Taulukko 3. Aineistoon sovellettu agendamallin mukainen analyysirunko	40
Taulukko 4. Tyytyväisyys Rolls-Royce Oy Ab:n, Marinen ja plc:n sisäiseen viestintään	42
Taulukko 5. Lausumat Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisestä viestinnästä yleensä agendamallin mukaan	45
Taulukko 6. Tyytyväisyys osaston sisäiseen viestintään	53
Taulukko 7. Lausumat osaston sisäisestä viestinnästä agendamallin mukaan	55
Taulukko 8. Tyytyväisyys osastojen väliseen viestintään	63
Taulukko 9. Lausumat osastojen välisestä viestinnästä agendamallin mukaan	65
Taulukko 10. Tyytyväisyys esimiesviestintään	71
Taulukko 11. Lausumat esimiesviestinnästä agendamallin mukaan	73



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:** Piia Aaltonen**Pro gradu -tutkielma:** Henkilöstön viestintätyytyväisyys ja sisäisen viestinnän kehittämistarpeet. Tarkastelussa Rolls-Royce Oy Ab.**Tutkinto:** Filosofian maisteri**Oppiaine:** Viestintätieteet**Valmistumisvuosi:** 2011**Työn ohjaaja:** Heli Katajamäki**TIIVISTELMÄ:**

Yrityksen sisäisen viestinnän on todettu olevan yhteydessä henkilöstön motivaatioon. Viestintätyytyväisyyttä käytetäänkin sisäisen viestinnän onnistuneisuuden henkilöstölähtöisenä mittarina. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää raumalaisen Rolls-Royce Oy Ab:n kahden eri henkilöstöryhmän eli työntekijöiden ja toimihenkilöiden viestintätyytyväisyyttä sekä heidän kokemiaan kehittämistarpeita osastojen sisäiseen, osastojen väliseen, esimiesviestintään, Rolls-Royce Oy Ab:n sekä ylempien organisaatiotasojen Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n viestintään liittyen. Kysely- ja haastattelututkimukseen osallistui 9 työntekijää ja 22 toimihenkilöä eri osastoilta.

Viestintätyytyväisyyttä analysoitiin ristiintaulukoimalla henkilöstöryhmien kyselyvastausjakaumat. Analyysi osoitti, että Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään oltiin yleisesti tyytyväisiä. Toimihenkilöt olivat tyytymättömiä osastojen väliseen ja ylempien organisaatiotasojen viestintään, työntekijät esimiesviestintään. Viestinnän kehittämistarpeita analysoitiin luokittelemalla haastatteluvastausten sisältö yhteisöviestinnän agendamallin mukaisiin kategorioihin. Viestintäilmastoon liittyen kehittämistarvetta koettiin etenkin osastojen välisessä horisontaalisessa tiedottamisessa, vertikaalisessa johtotason viestinnässä sekä viestinnän ajoituksessa ja määrässä. Viestintäjärjestelmään liittyen kanavien kehittämistarpeet koskivat etenkin suullista kommunikaatiota, tietosisältöjen kehittämistarpeet taas työtä ja muutoksia koskevaa viestintää.

Tulosten mukaan tuotannon puolella olisi panostettava esimiesten työviestintään, toimistossa taas osastojen välisiin horisontaalisiin viestintäsuhteisiin ja etenkin Rolls-Royce Marinen muutosviestinnän avoimuuteen. Virallista viestintää tulisi yleisesti ottaen lisätä, sillä epävirallisten huhujen koettiin alentavan motivaatiota. Haastattelun ongelmakeskeisyydestä huolimatta vastaajat nostivat esiin myös viestinnän positiivisia puolia, ja toimihenkilöt korostivat myös oman aktiivisuuden merkitystä viestinnän onnistumisessa. Tulokset tukivat havaintoja siitä, että horisontaalisille suhteille annetaan nyky-yrityksissä yhä enemmän arvoa, sillä etenkin toimihenkilöt korostivat näiden merkitystä. Samalla virallinen esimiestason viestintä koettiin yrityksessä edelleen tärkeäksi etenkin muutoksia ja työn tulevaisuutta koskevan viestinnän kannalta. Näiden viestinnän suuntien tulisikin olla tasapainossa, sillä tulosten mukaan kumpaakin tarvitaan.

---

**AVAINSANAT:** sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys, viestintäilmasto, viestintäjärjestelmä, yhteisöviestinnän agendamalli, OCD-tutkimus, Rolls-Royce Oy Ab





## 1 JOHDANTO

Viestinnän sanotaan olevan työyhteisöjen elinehto, joka mahdollistaa niiden toiminnan liittämällä yhteisön osat yhteen ja tukemalla näin työn ja tuloksen tekoa. Samalla yhteisöjen menestyminen yhä nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä on kytköksissä siihen, miten ihmiset arvioivat niiden toimintaa omia arvostuksiaan vasten (Åberg 1997: 34–58). Tällaista arviointia tapahtuu myös sisäisen viestinnän tilanteissa. Henkilöstön sitoutuneisuudella ja motivaatiolla on vaikutusta yrityksen tehokkuuteen. Samalla useat tutkimustulokset viittaavat siihen, että yhteisön jäsenten motivaatio ja identifioituminen työyhteisöönsä ovat riippuvaisia juuri tehokkaasta viestinnästä. Tämä on tehnyt sisäisestä viestinnästä yhden organisaation strategisen kehityksen polttopisteen. (Nakra 2006: 41–42; Siukosaari 2002: 79–83.) Viestintätyytyväisyyttä käytetäänkin mittarina, jolla yritykset arvioivat sisäisen viestintänsä onnistuneisuutta ja tapoja kehittää sitä henkilöstölähtöisesti (Juholin 2006; 1999).

Onnistunut viestintä ei tarkoita pelkkää viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Viestintätyytyväisyyskokemus onkin aina henkilökohtainen ja muuttuva (Juholin 2006: 146–150). Perinteisesti viestintätyytyväisyyden katsotaan rakentuvan viestintäkanavien käyttöön, tietojen määrään ja laatuun, ajoitukseen, muutosviestintään sekä vertikaalisiin ja horisontaalisiin viestintäsuhteisiin liittyvistä tekijöistä. Näistä ilmiöistä voidaan puhua myös yhteisnimellä viestintäkulttuuri, jonka osa-alueina oleviin viestintäjärjestelmään ja viestintäilmastoon liittyvät kokemukset luovat yhdessä viestintätyytyväisyyttä. (Tukiainen 1999; Åberg 1997.) Yritys voikin hahmottaa henkilöstönsä viestintätyytyväisyyttä näihin ilmiöihin liittyvien kokemusten kautta, jotka auttavat samalla hahmottamaan viestinnän kehityslinjoja.

Henkilöstön tyytyväisyys viestintään on otettu myös tämän tutkimuksen lähtökohdaksi. Organisaatioviestintää on tutkittu 1970- ja 80-luvulta alkaen henkilöstön ja organisaation viestintäsuhteiden näkökulmasta paljon (Cutlip, Center & Broom 1985: 311; Rogers & Agarwala-Rogers 1976: 21–27, 181). Viestintätyytyväisyyden rakentuminen esimerkiksi rakenteiltaan erilaisissa yrityksissä tarjoaa kuitenkin edelleen ajankohtaisen tutkimuskentän. Samalla epävirallinen viestintä ja verkostoituminen on alettu nähdä yhä

tärkeämpinä viestintätyytyväisyystekijöinä perinteisen esimiesvetoisen viestinnän sijaan (Hartley & Bruckham 2000; Postmes, Tanis & de Boudewijn 2001; Åberg 2006). Tässä työssä henkilöstön viestintätyytyväisyyttä tarkastellaan raumalaisessa Rolls-Royce Oy Ab:ssa, joka on osa rakenteeltaan moniportaista, kansainvälistä Rolls-Royce -konsernia. Tarve henkilöstön viestintäkokemuksiin paneutuvalle tutkimukselle syntyi koko konsernin kattavan ilmapiiritutkimuksen yhteydessä, ja harjoittelupaikka yrityksessä antoi mahdollisuuden aiheen tutkimiseen.

### 1.1 Tavoite

Tutkimukseni selvittää henkilöstön mielipiteitä Raumalla toimivan potkuri- ja vintturi-laiteyritys Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisestä viestinnästä. Tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväinen henkilöstö on sisäisen viestinnän eri osa-alueisiin ja missä asioissa koetaan kehitettävää. Viestintätyytyväisyyttä ja kehittämistarpeita tarkastellaan osastojen sisäisen ja välisen viestinnän, esimiesviestinnän ja Rauman yksikön yleisen sisäisen viestinnän osa-alueilla. Rauman yksikkö on osa monikansallisen Rolls-Royce plc -konsernin Marine-merenkulkutoimialaa. Näiden organisaatiotasojen viestintä kytkeytyy näin osaltaan myös Rauman yksikön sisäiseen viestintään, joten tutkimuksessa sivutaan myös niihin liittyvää viestintätyytyväisyyttä ja kehittämistarpeita. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen henkilöstölle suunnattua ja henkilöstön välillä tapahtuvaa virallista ja epävirallista viestintää.

Kohdeyrityksessä on aiemmin toteutettu koko organisaatiota koskevia ilmapiiritutkimuksia, joissa käsiteltiin osaltaan myös viestintätyytyväisyyttä. Tutkimuksissa Rauman yksikön viestintään liittyi lievää tyytymättömyyttä, ja oman tutkimukseni taustalla onkin yksikön halu selvittää henkilöstönsä mielipiteitä aiempaa syvällisemmin. Lähtöajatuksena on, että yritys voi selvittää sisäisen viestintänsä tilaa tutkimalla henkilöstönsä kokemuksia sen toimivuudesta eli viestintätyytyväisyyttä, joka on yhteydessä ilmapiiriin ja työmotivaatioon yrityksessä. (Goldhaber 1981: 35; Åberg 2006: 111; Juholin 2006: 149–150; Tukiainen 1999: 176–177.) Tutkimuksen lopussa pyrin hahmottamaan viestinnän mahdollisia kehityslinjoja tulosten yhteenvedon kautta.

## 1.2 Aineisto

Tutkimusaineistonani toimii 31:ltä Rolls-Royce Oy Ab:n henkilöstön jäseneltä elosyyskuussa 2009 kerätyt kysely- ja haastatteluvastaukset. Laajemmasta kyselystä poimittiin tähän tutkimukseen viestintätyytyväisyyden tasoa mittaavat vastaukset. Haastattelusta mukaan otettiin puolestaan neljä viestinnän kehittämistarpeita selvittävää kysymystä, joihin annettiin yhteensä 124 vastausta. Näistä kahta esimiesviestintää koskevaa vastausta ei kuitenkaan otettu mukaan analyysiin, sillä niissä viitattiin esimiehen puutumiseen. Viestintätyytyväisyyttä mittaava kysely on esitetty liitteessä 1, haastattelukysymykset analyysiosuuden yhteydessä sekä liitteessä 2. Haastattelun ja kyselyn rakennetta on esitelty tarkemmin luvussa 5.1.

Osallistujista yhteensä 22 oli ylempiä ja alempia toimihenkilöitä ja yhdeksän työntekijöitä. Työntekijöistä suurin osa työskenteli tuotannossa, toimihenkilöistä suurin osa toimiston puolella. Mukana oli myös muutama toimiston työntekijä ja tuotannon toimihenkilö, minkä vuoksi henkilöstöryhmiä ei jaotella pääasiallisesti toimiston ja tuotannon mukaan. Enemmistö eli 44 prosenttia osallistujista oli iältään 30–49 -vuotiaita, kaikkiaan ikähaarukka vaihteli 18-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin. Enemmistö osallistujista oli työskennellyt yrityksessä 1–10 vuotta, mutta mukana oli myös muutama alle vuoden ja yli 20 vuotta työskennellyttä. Tutkimukseen osallistuneiden jakauma vastaa melko tarkasti yrityksen todellista henkilöstöjakaumaa.

## 1.3 Menetelmät

Koska tutkimukseni käsittelee henkilöstön viestintäkokemuksista rakentuvaa viestintätyytyväisyyttä, valitsin *aineistonkeruumenetelmän*, jolla saadaan esiin tutkittavien kokemukset. Viestintätyytyväisyyttä henkilöstön kokemusten kautta lähestyvää tutkimusta kutsutaan ilmastotutkimukseksi, jonka pyrkimyksenä on löytää viestinnän hyvät ja huonot puolet viestinnän kehittämiseksi (Wiio 1992: 212). Kokemuspohjaisen viestintätyytyväisyyden tutkiminen edellyttää menetelmää, jolla voidaan tuoda esiin tutkittavien havainnot ja reaktiot (Tukiainen 1999: 69). Kysely ja haastattelu ovat reaktiivisia, vas-

taajien tajunnan sisältöjä esiintuvia menetelmiä, joita voidaan käyttää toisiaan täydentäen. Kysely on hyvin suunniteltuna tehokas tiedonkeruuväline, kun taas haastattelu mahdollistaa syvällisemmän tiedon keruun ja haastateltavien havainnoinnin. (Hirsjärvi & Hurme 1982: 14–24.) Viestinnän ilmiön tiivistämistä lomakemuotoiseksi kyselyksi on kuitenkin kritisoitu ja sen rinnalla suositellaankin käytettäväksi juuri haastattelua (Juholin 1999: 77). Tutkimuksessani käytettiin molempia tiedonkeruuvälineitä, koska niiden toivotaan antavan toisiaan täydentävää tietoa henkilökohtaisista viestintäkokemuksista. Työni on lisäksi tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksella on ominaista useamman aineistokeruumenetelmän käyttö (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 123).

Tutkimuksessani käytetyt kysely ja haastattelu kehitettiin yhteistyössä yrityksen kanssa ja testattiin kahdella henkilöstön jäsenellä ennen varsinaista tutkimusta. Kysely lähetettiin ensin osallistujien itsensä täytettäväksi, jonka jälkeen heitä haastateltiin suullisesti yksittäin erillistä haastattelulomaketta käyttäen. Tutkimukseen varattu aika ei mahdollistanut koko henkilöstön haastattelemista, vaan tutkimukseen valittiin vain osa henkilöstöstä. Tutkimus perustuukin usein näytteeseen silloin, kun resurssit eivät salli koko perusjoukon sisällyttämistä (Pietilä 1976: 67). Osallistujat valittiin yrityksen kanssa niin, että kaikki osastot ja henkilöstöryhmät olisivat edustettuina. Jokaiselta osastolta valittiin 2–3 henkilöä osaston koon mukaan. Pienen osastokohtaisen otoksen vuoksi vastauksia käsitellään osallistujien yksityisyyden suojan säilyttämiseksi osastokohtaisen tarkastelun sijaan henkilöstöryhmien eli työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastauksia erittelemällä. Näin saadaan esiin mahdolliset erot erityyppisissä tehtävissä työskentelevien henkilöstöryhmien viestintäkokemuksissa, jolloin viestinnän kehittämisideoiden kohdentaminenkin tarkentuu.

Sekä kysely- että haastatteluvastausten *analyysimenetelmänä* käytän sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tieto muutetaan muuttujiksi vastaussisältöjä luokittelemalla ja luotua luokkia tarpeen mukaan yhdistelemällä (Hirsjärvi & Hurme 1982: 115–119). Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriasidonnaista tekstianalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2003: 97–107). Luokittelen kumpaakin aineistoa merkitysluokkiin, joiden jakaumat esitän määrällisesti taulukoituna. Koska tutkimukseeni osallistui vain noin 10 prosenttia yrityksen henkilöstöstä, en tee varsinaista tilastollista analyysiä. Ti-

lastollisen tutkimuksen tekeminen näin pienellä aineistolla ei olisi luotettavaa (Vilka 2007: 17). Tuloksia esitettäessä on huomioitava, että rajattu osallistujamäärän pientää tulosten yleistettävyyttä koko henkilöstöön (Pietilä 1976: 72). Määrällisen tarkastelun tarkoituksena onkin tässä tutkimuksessa hahmottaa, kokivatko tutkimukseen osallistuneet henkilöstön jäsenet joihinkin sisäisen viestinnän ilmiöihin liittyen enemmän tyytymättömyyttä ja kehittämistarpeita kuin toisiin. Määrällisen taulukoinnin lisäksi keskityn analyysissä sisällön laadullisempaan erittelyyn. Etenkin viestinnän kehittämistarpeita tarkastellessani noudatan laadullisen sisällönanalyysin tapaa, jossa aineistoa eritellään ja yhdistellään rakennekokonaisuudeksi ja tulkintoja havainnollistetaan aineistoesimerkein (vrt. Alasuutari 1999: 40–52).

Viestintätyytyväisyyttä mittaavista *kyselyvastauksista* lasken jokaisen vastausvaihtoehdon frekvenssit eli kappalemäärät. Esitän tulokset ristiintaulukoimalla toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastausmäärät. Vastaamatta jättäminen kertoo jotain siitä, kuinka hyvin henkilö tuntee tai ymmärtää kysytyn asian (Vilka 2007: 108–109). Oletan, että se antaa myös viitteitä siitä, kuinka tärkeäksi henkilö asian kokee. Tämän vuoksi myös puuttuvat vastaukset on otettu mukaan luokkana ”ei kommenttia”. Viestinnän kehittämistarpeita selvittävien *haastatteluvastausten* analyysirunkona sovellan yhteisöviestinnän agendamallia. Se sisältää 28 kategoriaa, joihin vastausten sisältö luokitellaan. Luokat kuvaavat organisaation sisäisen viestinnän eri ilmiöitä, esimerkiksi viestintäkanavien toimivuutta, ja sijoittuvat edelleen neljän dimension alle. Nämä muodostavat yhdessä viestintäjärjestelmän ja viestintäilmaston, joihin liittyvät kokemukset rakentavat viestintätyytyväisyyttä. (Tukiainen 1999: 8–11, 65–67, 93–107.) Malli esitellään tarkemmin luvussa 3.2.2 ja sen aineistoon sovellettu, analyysissä käytetty muoto luvussa 5. Luokittelun vastausten sisällöstä eriteltyt viestinnän kehittämistarpeita kuvaavat mielipidelausumat agendamallin kategorioiden mukaisiin luokkiin tarkempien luokittelusääntöjen mukaan (ks. Liite 3). Mielipidelausumalla tarkoitan tiettyyn viestinnän ilmiöön, esimerkiksi kanavien toimivuuteen, liittyvää kommenttia. Mikäli samasta asiasta on vastauksessa samansuuntaisia kommentteja, lasken ne yhdeksi lausumaksi. Huomioin myös esiin nostetut viestinnän toimivia puolia kuvaavat lausumat. Esitän tulokset taulukoimalla kuhunkin kategoriaan liittyvien lausumien määrät henkilöstöryhmittäin sekä erittelemällä lausumien sisältöä sanallisesti.

## 2 VIESTINTÄ – OSA ORGANISAATION TOIMINTAA

Tässä luvussa tarkastellaan viestintään organisaatioiden toiminnan osana. Viestintä kuuluu erottamattomasti organisaatioiden jokapäiväiseen toimintaan. Sen asema erillisenä osa-alueena, joka vaatii suunnittelua, seuranta ja organisointia siinä missä yrityksen muutkin toiminnot, on saanut yhä vahvempaa jalansijaa 1970-luvulta alkaen. (Åberg 2000: 91–107.) Viestintä ja organisaatio kytkeytyvät toisiinsa niin rakenteiden kuin tavoitteidenkin kautta. Viestintää tarvitaan niin organisaation sisällä kuin organisaation ja sen toimintaympäristön välilläkin. (Åberg 1986: 25–37; Goldhaber 1981: 33; Juholin 1999: 60.) Tässä luvussa esitellään ensin viestintää työyhteisöissä ja lopuksi tutkimuksen kohdeorganisaation rakennetta ja viestintää.

### 2.1 Viestinnän roolit ja muotoutuminen työyhteisöissä

Työyhteisöissä tapahtuvaa viestintää kutsutaan yleensä organisaatioviestinnäksi. Organisaatioviestinnän termin rinnalla käytetään toisinaan yhteisö- ja yritysviestinnän termiä. Niissä on kuitenkin eroa. Juholinin (2006: 17) mukaan *yritysviestintä* on aina *yhteisöviestintää*, mutta yritysviestinnällä tarkoitetaan nimenomaan yksityisten sektorin organisaatioiden viestintään. Yritysviestintään sisältyy ulkoinen tiedotus- ja yhteystoiminta, kun taas *organisaatioviestinnällä* tarkoitetaan useimmiten työyhteisöjen sisäistä viestintää (Emt. 17). Åberg (1996: 62, 65) puhuu sen sijaan organisaatioviestinnästä työyhteisön ulkoisen ja sisäisen viestinnän kokonaisuutena, jonka tehtävänä on työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömien sanomien vaihto. Wiio (1989: 224–225) puolestaan määrittelee organisaatioviestinnän liitännätekijäksi, joka mahdollistaa organisaation osien välisen ja toimintaympäristön kanssa tapahtuvan toiminnan. Määritelmä kuvaa hyvin viestinnän tehtävän laajuutta organisaatiossa. Tässä työssä organisaatioviestinnällä viitataan sisäisen ja ulkoisen viestinnän muodostamaan kokonaisuuteen. Tutkimus käsittelee nimenomaan organisaation sisäistä viestintää, josta käytän termiä *sisäinen viestintä*.

Työyhteisö voidaan määritellä ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii yhteiseen päämääräänsä voimavarojaan ja toimintaansa säätelemällä. Organisaatiot eroavat tavoitteiltaan, toimintatavoiltaan ja rakenteeltaan. Myös viestintä rakentuu organisaation mukaan, ja juuri organisoidut puitteet ja yhteisölähtöinen tavoitteellisuus erottavat työyhteisöjen viestinnän kahdenkeskisestä viestinnästä. (Åberg 1996: 49, 60–62.) Organisaatiot voidaan nähdä osajärjestelmistä muodostuvina avoimina systeemeinä, jotka pyrkivät sopeutumaan ympäristönsä muutoksiin ja jäsentensä tarpeisiin. Toiminnan organisoiminen ja viestinnän muodostuminen riippuvat näin aina tilannetekijöistä, joihin kuuluvat niin jäsenten väliset suhteet kuin taloudelliset resurssitkin. Tilannetekijöiden jatkuva tunnistaminen on vaikeaa. Tämän vuoksi organisaation viestinnälle onkin vaikea määrittää yhtä oikeaa tapaa vaan se nähdään jatkuvasti kehittyvänä prosessina. (Juholin 1999: 50–57.) Yritys voi seurata ympäristönsä muutoksia esimerkiksi jäsentensä kokemuksia ja viestintäsuhteitaan tutkimalla (Rogers & Agarwala-Rogers 1976: 66). Kokemuksiin liittyvää viestintätutkimusta tarkastellaan luvussa 4. Seuraavassa käydään puolestaan läpi yritysviestinnän yleisimpiä tehtäviä ja sen yhteyttä organisaatorakenteisiin.

### 2.1.1 Viestintä tukee toimintaa

Viestintä on työyhteisössä eräänlainen taustavoima, jonka voidaan ajatella onnistuneen parhaiten silloin, kun sitä ei edes huomata (Corrado 1994: 13). Viestintää kehittämällä voidaan kuitenkin tukea ja tehostaa yrityksen toimintoja. Tämä vaatii viestinnän visioiden, kehittämisen ja käytännön viestinnän suunnittelua. (Åberg 1997: 34–35.) Niin sanotulla tulosviestinnällä voidaan tukea organisaation toimintaa, luoda yhteisöprofiilia, informoida yhteisön tapahtumista sekä kiinnittää jäseniä työyhteisöönsä ja -tehtäviinsä (Åberg 1996: 49, 60–64). Virallinen organisaatioviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, joka tehtävänä on selkeän ja vahvan yhteisökuvan luominen sekä avoimen ja vuorovaikutteiseen tiedonkulun takaaminen (Tukiainen 1999: 1; Siukosaari 2002: 12). Perinteisen ajattelun mukaan organisaatioviestintä liittyy erottamattomasti johtamiseen (Åberg 1996: 34–49, 60–64). Uudemman ajattelun mukaan organisaatioviestintä on prosessi, johon osallistuvat, enemmän tai vähemmän aktiivisesti, kaikki organisaation jäsenet (Juholin 1999: 59). Samalla olisi muistettava, ettei vies-

tintä itsessään ole ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin, kuten epäpätevään johtajuuteen, ikäviin työtehtäviin tai taloudellisiin vaikeuksiin (Wiio 1989: 226–227).

Työyhteisöjen viestinnällä on perinteisesti kaksi keskeistä tehtävää, viestintä yhteisön sisällä ja yhteisön ulkopuolisten tahojen kanssa. Puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Ulkoisen viestinnän tehtävinä on muun muassa pr-toiminta, johon kuuluu yrityksen imagon ja maineen hallinta ja profiilin rakentaminen. Lisäksi sen avulla tuetaan markkinointia ja ollaan yhteyksissä asiakkaisiin, ulkopuolisiin sidosryhmiin ja mediaan. Sisäinen viestintä on puolestaan organisaation henkilöstölle suunnattua ja sen välillä tapahtuvaa viestintää. Toimivan sisäisen viestinnän kehittäminen on tärkeää, koska sillä on todettu olevan vaikutusta paitsi tehtävistä suoriutumiseen, myös työmotivaatioon. (Juholin 2006: 17, 34–35, 144–150, 185–230.) Onnistuneen sisäisen viestinnän kautta henkilöstö ymmärtää oman työnsä suhteen toiminnan kokonaisuuteen (Kainulainen 1989: 139–140). Parhaiten tämä onnistuu silloin, kun henkilöstö saa riittävästi tiedontarpeitaan vastaavaa, mahdollisimman luotettavaa ja oikein ajoitettua tietoa työyhteisön tilanteesta ja suunnitelmista (Siukosaari 2002: 79–83). Sisäinen viestintä voidaan nähdä kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentajana, johtamisen osa-alueena ja tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääjänä. Samalla sen keskeisimpiä tehtäviä on täsmä- ja perustiedon välittäminen yrityksen sisällä. (Juholin 2006: 17, 140–144.) Sisäiseen viestintään palataan tarkemmin luvussa 3.

### 2.1.2 Organisaatorakenteiden ja tavoitteiden vaikutus viestintään

Sekä organisaation koko ja rakenne että sen toiminnalleen ja viestinnälleen asettamat tavoitteet vaikuttavat viestinnän muotoutumiseen. Organisaatio asettaa toiminnalleen tavoitteita ja luo usein itselleen tavoiteprofiilin, joista sen on viestittävä. (Åberg 1996: 60–89.) Organisaatioviestinnän suunnittelussa on toisaalta kyse työyhteisön strategiaa tukevien viestintälinjojen hahmottamisesta, ja toisaalta osa-alueiden toimintaohjeista ja viestinnän rakenteesta (Åberg 1997: 65–91). Viestinnälle on luotava strategia, jonka avulla viestitään muun muassa organisaation toimintastrategiasta (Juholin 1999: 60).



Organisaatiorakenne määrittää työyhteisössä niin hierarkiaa, työnjakoa, määräysvaltasuhteita kuin henkilöstön rooleja ja suhteitakin (Downs, Linkugel & Berg 1977: 3). Organisaation rakenteella on vaikutusta myös viestintäjärjestelmän rakenteen kehittymiseen (Åberg 1986: 25–37; Goldhaber 1981: 33). Viestintää rakenteistetaan organisaatioissa luomalla tiettyjä vakiintuneita kanavia ja normittamalla viestinnän sisältöjä. Viestinnän rakennetta määräävät työyhteisössä sovitut säännöt suhteista, sanomien sisällöstä sekä eri osastojen ja organisaatiotasojen viestintäjärjestelmistä. Niin sanottuihin virallisiin viestintäsuhteisiin katsotaan usein kuuluvaksi saman työyksikön jäsenet ja työnsä kautta yhteydessä olevat tahot. Niiden lisäksi viestintään syntyy kuitenkin aina myös epävirallisia suhteita ja verkostoja niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä, koska viestintää tarvitaan yhteisöissä tuloksen teon lisäksi myös sosiaalisten suhteiden ylläpitoon. (Åberg 1996: 60–63; 1997: 188.) Näitä ei tulisi nähdä toistensa vastavoimina, sillä kummankin kautta tapahtuvalla viestinnällä on sekä informatiivista että suhteisiin perustuvaa arvoa (Hartley & Bruckham 2000: 125–126). Organisaatiorakenteen kautta ohjataan ja valvotaan myös viestinnän sisältöjä eli esimerkiksi sitä, mikä tieto määritellään oleelliseksi, mikä kiireelliseksi tai tallennettavaksi ja niin edelleen (Goldhaber, Dennis, Richetto & Wiio 1984: 79–81).

Organisaatiorakenteen muuttuessa myös viestinnän on muututtava. Esimerkiksi verkostomaiseen rakenteeseen siirryttäessä horisontaalisen eli samalla organisaatiotasolla olevien toimijoiden välisen viestinnän ja tiimityön johtamisen merkitys korostuu. (Hartley & Bruckham 2000: 115–124, 133.) Viestinnän organisoinnin tarve kasvaa yleensä yhteisön koon kasvaessa (Juholin 1999: 60). Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä vaikeampaa kaikkien viestintä kaikkien kanssa on, koska mahdollisten yhteyksien määrä lisääntyy. Suurissa, useisiin osiin jakautuneissa organisaatioissa viestintä ja viestintäjärjestelmät ovat usein monimutkaisempia ja näin myös haasteellisempia. (Wiio 1992: 199–209.) Samalla yhteisön osajärjestelmät synnyttävät intressiryhmiä, joiden pyrkimysten ja viestintätapojen välille voi syntyä ristiriitaa. Myös työyhteisöjen jäsenillä voi olla erilaisia mielipiteitä ja tarpeita viestintää koskien. (Tukiainen 1999: 41.)

Perinteisessä keskitetyssä organisaatiossa rakenne on hierarkkinen ja viestintä suuntautuu ylemmiltä organisaatiotasoilta alemmille. Vastuiden määrittely on selkeää, mutta

viestintäketjut muodostuvat helposti pitkiksi ja tieto saattaa kasautua ylemmille tasoille tai tietyille osastoille. Toimintojen hajauttamiseen perustuvassa organisaatiomallissa esimiestaso jakautuu asiantuntija- ja toimintoesimiehiin. Hajauttamiseen perustuvassa matriisimallissa esimiestaso jakautuu puolestaan projektien ja toimintojen esimiehiin, eikä työntekijöillä ei ole perinteiseen tapaan yhtä määriteltyä linjaesimiestä. Mallin etuina on joustavuus, lyhyet viestintäketjut, erikoistietämyksen saatavuus sekä toimintojen välinen yhteistyö. Se soveltuu etenkin lyhytaikaisten projektien läpiviemiseen, mutta pysyvänä rakenteena se saattaa aiheuttaa ongelmia toimintoihin erikoistuneiden esimiesten menettäessä otetta alaisistaan. Todellisuudessa useimmat organisaatiot ovat rakenteeltaan sekoitus upeampia malleja. Viime vuosikymmenien kehityksen myötä organisaatiot ovat monin paikoin muuttuneet vähemmän hierarkkiseksi. (Hartley & Bruckham 2000: 115–124, 127–133.) Tutkimuksen kohdeyritys vastaa rakenteeltaan maantieteellisesti toimintojen mukautettua matriisimallia, tuotannon puolella noudatetaan sen sijaan perinteisempää linja-organisaatiota.

## 2.2 Esittelyssä kohdeyritys Rolls-Royce Oy Ab

Organisaation viestintää tutkitaan tässä työssä Rolls-Royce Oy Ab:ssa yrityksen Rauman yksikön sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tuotannon ja toimiston puoleen jaetun yksikön sisäistä viestintää hoidetaan paikallisesti. Osana monikansallista organisaatiota yksikön sisäinen viestintä kytkeytyy kuitenkin myös muiden toimintayksiköiden ja ylempien organisaatiotasojen viestintään. Koska organisaatorakenteen monitasoisuudella on vaikutuksensa myös yrityksen viestintään, seuraavissa luvuissa on esitelty ensin lyhyesti kohdeyrityksen rakennetta ja sitten yrityksen viestinnän järjestelyjä.

### 2.2.1 Organisaatorakenne

Rolls-Royce Oy Ab on osa englantilaisen Rolls-Royce plc:tä ja näin osa monikansallista organisaatiota, jolla on yksiköjä eri puolilla maailmaa. Rolls-Royce plc jakautuu neljään liiketoiminta-alaan eli merenkulun, energiateollisuuden sekä puolustus- ja siviili-ilmailun toimialoihin (Rolls-Royce 2010a). Rolls-Roycen organisaatorakenne vastaa

yleisesti ottaen niin sanottua matriisimallia. Siinä eri tehtävät on jaettu omille toimialoilleen, -yksiköilleen ja osastoilleen, joilla on omat esimiehensä (Åberg 1997: 199–212). Marine-toimiala jakautuu edelleen kauppaa-, avomeri- ja kalastuslaiva- sekä merivoima- ja sukellusvene-toimialoihin (Rolls-Royce 2010b). Suomalainen Rolls-Royce Oy Ab on osa Rolls-Royce Marinea. Siihen kuuluvat Kokkolassa sijaitseva vesisuihku-moottoriyksikkö, Raumalla toimiva vintturi- ja potkurilaitteisiin erikoistunut yksikkö ja Helsingissä sijaitseva pieni myyntitoimisto. (Rolls-Royce Oy Ab 2010.)

Rolls-Royce Oy Ab:n Rauman yksikössä työskentelee noin 350 henkilöä, joista noin 150 työskentelee tuotannon ja loput toimiston eri osastoilla. Yksikkö jakautuu toimiston ja tuotannon osastoihin, joilla on omat esimiehensä. Toimisto jakautuu toimintojen mukaan talous-, osto-, huolto- ja henkilöstöosastoihin sekä potkurilaitte- ja vintturipuolen suunnittelu- ja myyntityöosastoihin. Tuotannon eri osastot vastaavat potkurilaitteiden osavalmistuksesta, kokoonpanosta sekä koeajosta. (Rolls-Royce Oy Ab 2010.) Tuotannon puoli muistuttaa rakenteeltaan perinteistä linjaorganisaatiota, jossa vastuut ja viestintä suuntautuvat ylemmältä esimieheltä alempien kautta työntekijöille. Toimiston osastoilla tilanne vaihtelee osastoittain, sillä osa henkilöstöstä työskentelee toimintojen välisissä projekteissa ja tiimeissä. Joidenkin toimihenkilöiden esimiehet ovat Rauman ulkopuolisilla organisaatiotasoilla, ja joillakin on puolestaan useampia esimiehiä.

### 2.2.2 Sisäinen viestintä Rolls-Royce Oy Ab:ssa

Kohdeyrityksen virallista viestintää ohjataan plc-tasolta, joka säännöttää ja tuottaa sisältöjä myös koko organisaation sisäiseen viestintään. Rauman yksiköllä on oma paikallinen johtonsa, mutta ylimmällä johtoportaalalla esimieskunta on osittain maantieteellisesti hajautunutta. Tämän vuoksi sisäinen viestintä ulottuu osin eri toimintayksiköiden välille. Rauman yksikkö on kiinteästi yhteyksissä etenkin Marine-toimialan Norjan toimistoihin. Monikansallisessa yrityksessä englanti on viestinnän yleiskieli, mutta Suomen yksiköissä viestintä hoituu pääasiassa suomeksi. Ulkomaisilta organisaatiotasoilta Raumalle suuntautuu etenkin organisaation visioita ja strategiaa sekä politiikkoja koskevaa tietoa sekä organisaatiota ja toimialaa koskevia uutisia ja tilannekatsauksia.

Raumalla yksikön sisäistä viestintää hoitavat jaetusti henkilöstöosasto ja osastot itse. Henkilöstöosasto vastaa pitkälti koko henkilöstöä koskevasta tiedotuksesta. Marinesta ja plc- eli konsernitasolta tulevien erilaisten tiedotteiden ja katsausten sekä säännöllisemmän viestinnän, kuten viikoittaisten ja kuukausittaisten julkaisujen välittäminen ja suomentaminen on osin henkilöstöosaston, osin tehtävään nimetyn henkilön vastuulla. Osastojen sisäisen viestinnän vastuu on pääasiassa osastojen ja tiimien esimiehillä, ja koko yksikköä koskevia toimitusjohtajan tiedotustilaisuuksia järjestetään tarpeen mukaan.

Rauman yksikön sisäisen viestinnän pysyvinä kanavina ovat kuusi kertaa vuodessa ilmestyvä, paikallinen henkilöstölehti Sanamaster, päivittäisistä vierailuista, tapahtumista ja uusista kaupoista uutisoiva sisäinen televisio Aquavisio, sähköisenä arkistona ja julkaisualustana toimiva Intranet sekä tietokantoja sisältävä sähköpostiohjelma. Yksiköllä on käytössään myös sähköisiä arkistoja ja eri tehtäviin liittyviä tietojärjestelmiä. Osasto- ja tiimipalavereja järjestetään osastosta riippuen melko säännöllisesti. Toimiston ja tuotannon puolen viestinnässä on eroa sen suhteen, että tuotannon puolella vain esimiehillä on henkilökohtainen sähköposti. Tuotannon työntekijöillä on puolestaan vain rajoitettu pääsy sähköpostiin ja tietokoneelle. Tämän vuoksi viestit välitetään tuotannossa yleisimmin suullisesti esimiesten kautta tai kirjallisesti tiedotteiden, ilmoitustaulujen ja Aquavision kautta. (Snellman 2011.)

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä on merkitystä yrityksen päivittäisten toimintojen ja pidempiaikaisten tavoitteiden toteutumisen, mutta myös henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden kannalta. Sisäisen viestinnän toimivuutta voidaan arvioida yrityksissä henkilöstön viestintäytyytyvyyden kautta. (Juholin 2006; Tukiainen 1999.) Edellä esiteltiin sisäisen viestinnän rakennetta tutkimuksen kohdeyrityksessä. Tässä luvussa pyritään antamaan yleiskuvaa siitä, millaisia tavoitteita sisäiselle viestinnälle asetetaan yleensä organisaatioissa, millaisista asioista sen kautta viestitään sekä millaisia reittejä ja kanavia pitkin.

#### 3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja sisällöt

Viestinnän sisällöt määräytyvät yrityksestä riippumatta pitkälti sen mukaan, millaisia tavoitteita viestinnälle asetetaan. Sen tehtäväksi voidaan määritellä yhteisöllisyyden luominen ja yhteisökuvien rakentaminen, jolloin puhutaan profiloivasta ja kiinnittävästä viestinnästä. Tavoitteena on toisaalta informointi ja toiminnan tukeminen. (Åberg 1997: 33.) Näihin viestinnän lajeihin viittaa myös tiedottamisen ja sisäiseen yhteystoiminnan käsitteet (Siukosaari 2002: 65, 79). Sisäiseen viestintään kuuluu työ- ja uraviestintä, osasto-, yksikkö- ja yhtiötasoinen ylläpitoviestintä sekä muutosta ja tulevaisuutta koskeva viestintä (Moisala & Åberg 1980: 342). Yhteisön jäsenet pyritään pitämään tietoisina yhteisön asioista ja toisaalta takaamaan työnteon kannalta tarvittavan tiedon saanti (Juholin 1999: 133). Seuraavissa luvuissa käsitellään yhteisökuvaan sekä työhön ja yhteisön tapahtumiin liittyvää viestintää. Koska muutostilanteet luovat aina erityisiä viestinnän tarpeita, käsitellään muutosviestintää omassa luvussaan.

##### 3.1.1 Kiinnittävä ja profiloiva viestintä

Sisäisen viestinnän yhtenä tavoitteena on luoda yhteisökuva ja sitouttaa jäseniä yhteisönsä kiinnittävän viestinnän ja sisäisen yhteystoiminnan keinoin. Näiden avulla henkilöstölle tehdään tunnetuksi yhteisön visioita ja arvoja, perehdytetään heitä työyhteis-

söön ja -tehtäviinsä, vaikutetaan heidän näkemyksiinsä asemastaan suhteessa kokonaisuuteen ja ylläpidetään vuorovaikutusta. Profiloivalla viestinnällä pyritään puolestaan vaikuttamaan henkilöstön mielikuviin yrityksestä. Nämä viestinnän muodot tukevat osaltaan yhteisön tuloksentehoa. (Siukosaari 2002: 15, 34, 65–67; Åberg 1996: 63, 70–96, 197.)

Kiinnittävää viestintää tarvitaan etenkin uusien työntekijöiden kohdalla, mutta myös työtehtävien vaihtuessa tai muuttuessa. Sen kautta henkilöstölle viestitään työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä ja virallisista normeista, kuten henkilöstö- ja turvallisuuspolitiikasta perehdytystilaisuuksien, oppaiden ja esimiesten kautta. Toisaalta henkilöstö on perehdytettävä myös työtehtäviinsä. Työhön perehdyttävän viestinnän kautta henkilö tutustutetaan työnsä tehtäviin, vastuisiin ja ohjeisiin. Kouluttajat, esimies ja työtoverit ovat keskeisiä tiedon välittäjiä. (Åberg 1997: 118–119.) Kiinnittäminen liittyy siis perehdyttämiseen. Tätä viestinnän lajia kuvaa myös sisäisen yhteysviestinnän termi, jolla tarkoitetaan yhteisöllisyyden luomista ja henkilöstön tutustuttamista yhteisön arvoihin ja visioihin sekä heidän perehdyttämistään niin työhönsä kuin yhteisöönsäkin. Henkilöstön sitoutuneisuus yhteisöönsä voi osaltaan parantaa työmotivaatiota ja -ilmapiiriä sekä tehostaa tuloksentehoa. (Siukosaari 2002: 15, 65.)

Yhteisökuvaa rakentavalla eli profiloivalla viestinnällä pyritään puolestaan vaikuttamaan henkilöstön mielikuviin yrityksestä. Profiloiva viestintä on jatkuva prosessi, jonka onnistuminen riippuu paitsi henkilöstön asenteista, myös tavoitekuvan konkretisoitumisesta arkisten tekojen, viestien ja yrityksen yleisilmeen kautta. Onnistumisen kannalta on oleellista, että henkilöstö tietää, millaisiin tavoitteisiin pyritään, mitä niiden saavuttamiseksi on jo tehty ja missä ollaan tällä hetkellä. Tavoitteisiin ja yhteisöprofiiliin liittyvän viestinnän suunnittelussa on toisaalta tärkeää tuntea yhteisön jäsenten mielipiteet, koska näillä on vaikutusta viestien vastaanottoon. (Åberg 1996: 60–96; 2006: 100–101.) Yhteisökuvaan liittyvien mission, vision ja arvojen viestiminen on pitkälti johtamisviestinnän osa-aluetta. Strategian ja visioiden viestiminen ja selittäminen henkilöstölle on erittäin tärkeää, jotta ne voisivat ylipäänsä toteutua ja jotta niihin voitaisiin sitoutua. (Juholin 2006: 144, 317; 1999: 85.) Tutkimuksien mukaan etenkin menestyksestä viestiminen lisää jäsenten motivaatiota kiinnittyä yhteisöönsä. Sitouttaminen on kuitenkin

monimutkaistunut muuttuvien organisaatorakenteiden ja työhön liittymättömien identifiointivaihtoehtojen lisääntymisen myötä, mikä luo haasteita profiloivaan ja kiinnittävään viestintään. (Albert, Ashforth & Dutton 2000: 13–17; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea & Beu 2006: 816, 837.)

### 3.1.2 Työviestintä ja informointi

Sisäisen viestinnän keskeisiin tehtäviin kuuluu myös työsuorituksissa tarvittavan tiedon välittäminen ja jäsenten yhteisen tietopohjan luominen (Siukosaari 2002: 15, 34, 65–67; Åberg 1996: 63, 70–96, 197). Tätä kutsutaan operatiiviseksi työviestinnäksi. Toisaalta sisäistä viestintää tarvitaan työyhteisön tapahtumista informoimiseen. Työviestintä ja informointi toimivat perustoimintojen ja tuloksen tekemisen tukena. (Åberg 1997: 32–33, 110–115.)

Operatiivisen työviestinnän kautta välitetään työn tekemisessä tarvittuja ohjeita ja tietoa esimiehen ja tiimin tai osaston välillä, tiimin tai osaston sisällä sekä eri tiimien tai osastojen välillä suoraan tai esimerkiksi kirjallisina työohjeina (Åberg 1997: 110–115; Siukosaari 2002: 65, 79; Juholin 2006: 37). Keskeisiä työhön liittyviä tietosisältöjä ovat myös työn jatkuvuus ja mahdolliset muutokset, työtehtävän sisällöt sekä urakehitysmahdollisuudet (Juholin 1999: 135). Oman työn tulevaisuudesta, tavoitteista, työpalautteesta ja -järjestelyistä saatava tieto ja työhön liittyvä koulutus ovatkin tärkeitä etenkin työmotivaation kannalta (Ikävalko 1994: 51; Tukiainen 1999: 94–104). Tämä työhön liittyvä tiedottaminen liittyy osittain edellisessä luvussa käsiteltyyn työhön perehdyttämiseen.

Sisäisen informoinnin painopiste on työn sijaan yhteisöön liittyvissä uutisissa (Åberg 1997: 110–115). Toimintayksikköä koskevan tiedon välittäminen onkin yksi sisäisen viestinnän keskeisistä tehtävistä. Sen avulla henkilöstö pidetään tietoisena yhteisön ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista, tavoitteista sekä tuloksista, eli yksikön nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevasta. (Siukosaari 2002: 79.) Tietosisältöihin kuuluvat yksiköiden tai koko organisaation tulostavoitteisiin ja seurantaan sekä taloudelliseen tilanteeseen, kehittämishankkeisiin, investointeihin, organisaatorakennet-

ta tai toimintaa koskeviin muutoksiin ja -suunnitelmiin sekä henkilöstömuutoksiin liittyvät asiat. Informoinnin avulla kerrotaan myös henkilöstöeduista ja -politiikasta, työllisyystilanteesta, koulutuksista ja kursseista sekä sosiaalitoiminnasta. Informointiin kuuluu niin muiden yksiköiden ja projektien toimintaan, organisaation asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin sekä myyntilukuihin kuin koko toimialan tai ympäristönkin ajankohdaisiin asioihin liittyvien tietojen välittäminen. (Juholin 1999: 133–139; Ikävalko 1994: 51; Tukiainen 1999: 94–104.)

### 3.1.3 Muutosviestintä

Yrityksen ja yksikön nykyhetkeä sekä tulevaisuutta koskevan tiedon saanti on tärkeä motivaatiotekijä (Siukosaari 2002: 79). Muun muassa näitä asioita koskevissa muutostilanteissa henkilöstön tiedontarve kasvaa. Suurimmat puutteet sisäisessä tiedonsaannissa liittyvätkin useimmiten kaikenlaisia muutoksia koskevaan tietoon. (Juholin 2006: 317.) Viestinnällä on suuri merkitys erilaisten muutosten läpiviemisessä, ja sitä voidaan käyttää niin muutoksen työkaluna kuin sosiaalisena vaikuttajanakin (Johansson & Heide 2008: 288–291). Muutostilanteille on ominaista, että jos virallista tietoa ei ole saatavilla riittävästi tai riittävän nopeasti silloin kun työympäristössä on meneillään jotain poikkeuksellista, uutistyhjiö alkaa täyttyä nopeasti huhuilla ja arveluilla. Tämän vuoksi muutoksiin liittyvän sisäisen tiedonvälityksen tulisikin olla erityisen nopeaa, avointa ja jatkuvaa. Pahimmassa tapauksessa huhumylly alkaa pyörittää vääriä tietoja. Tämän vuoksi muutostilanteissa olisikin viestittävä silloinkin kun varsinaisia uutisia ei ole. (Åberg 1997: 165; 2006: 126–132.)

Muutosviestinnän tarve riippuu toisaalta muutoksen laajuudesta. Suurissa, esimerkiksi koko organisaation toimintaa koskevissa muutoksissa viestinnän tulisi olla syvällistä ja perustelevaa, jotta sen syyt ja seuraukset ymmärrettäisiin ja voitaisiin hyväksyä paremmin. Pienimmissä, esimerkiksi aikatauluja koskevissa muutoksissa viestinnän päätavoitteena on yksinkertaisesti saattaa muutos kaikkien tietoon. (Juholin 2006: 317.) Kaikenlaisissa muutostilanteissa viestinnän jatkuvuus, paikkansapitävyys ja johdonmukaisuus sekä etenkin esimiesviestinnän avoimuus ja ennakoivuus ovat kuitenkin tärkeitä tekijöitä työmotivaation ja sitoutumisen sekä muutosvastarinnan lieventymisen kannalta (Emt.



1999: 196–197). Toisaalta henkilöstön sitoutuneisuuden aste yhteisöönsä vaikuttaa siihen, miten he reagoivat muutoksiin ja mitkä asiat heitä kiinnostavat niihin liittyen (van Knippenberg, Martin & Tyler 2006: 686). Myös se, millaisia tunteita yhteisön jäsenet liittävät muutosprosessiin, vaikuttaa itse muutoksen tulkintaan. Tunteet voivat vaihdella ihmisryhmästä ja muutostapahtumasta toiseen. (Kiefer 2002: 45.)

### 3.2 Sisäisen viestinnän suunnat ja kanavat

Sisäistä viestintää voidaan tarkastella myös viestien kulkusuunnan ja viestijöiden välisen suhteiden mukaan. Yleistäen sisäinen viestintä jaetaan henkilökohtaiseen, osasto-kohtaiseen ja yrityskohtaiseen viestintään (Ikävalko 1994: 51). Vuorovaikutusta tapahtuu yrityksen sisällä sekä järjestettyjen kanavien kautta että satunnaisesti (Åberg 1997: 32–33). Virallisen sisäisen viestinnän keskeisimmät suunnat ovat vertikaalinen esimies-alaisviestintä sekä horisontaalinen yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden välinen viestintä (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008: 106–109). Lisäksi yrityksessä tapahtuu vapaamuotoista verkottumista niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin (Juholin 2006: 174–175; Hage 1974: 156). Sisäisen viestinnän kanavat muodostavat puolestaan viestintäjärjestelmän (Tukiainen 1999: 50–64). Seuraavaksi käydään läpi vertikaalista esimiesviestintää. Tämän jälkeen tarkastellaan horisontaalisia viestintäsuhteita, jotka liittyvät myös epäviralliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Epävirallista verkostoitumista käsitellään horisontaalisen viestinnän osana, vaikka todellisuudessa se liittyy vertikaaliseenkin viestintään. Viimeisessä luvussa käsitellään sisäisen viestinnän kanavia.

#### 3.2.1 Vertikaalinen esimiesviestintä

Vertikaalisella viestinnällä viitataan organisaatiohierarkiassa johto- ja alastason välillä tapahtuvaan viestintään. Se on työpainotteista ja sisältää niin työntekijöille suunnattua tietoa organisaation strategiasta kuin esimiestasolle suunnattua palautettakin. (Postmes et al. 2001: 227.) Monikansallisissa organisaatioissa vertikaalisella viestinnällä voidaan viitata tiedonvaihtoon myös päätoimiston ja ulkomaalaisten toimipisteiden tai eri liike-

toimintojen välillä (Marchan 1992: 15). Hierarkiatasojen määrällä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin toimipisteet ymmärtävät toisensa asioita (Teboul, Chen & Fritz 1994: 16–17). Etenkään suurissa organisaatioissa johtotaso ei toisaalta välttämättä saa suoraa palautetta (Rogers & Agarwala-Rogers 1976: 96–99). Monimutkaisen organisaatorakenteen, yksikköjen suuren määrän ja maantieteellisen hajautuneisuuden onkin todettu lisäävän esimiesviestinnän häiriöalttiutta hierarkkisuuden ja viestinvälittäjien lisääntymisen kautta (Åberg 1997: 182–183).

Aiempien tutkimusten mukaan viestintä esimiestasolta työntekijöille on ollut usein säännöllisempää kuin työntekijöiltä esimiestasolle. Esimies-alaissuhteet ovat perinteisesti muodostaneet vertikaalisen perusverkon ja esimiestä on pidetty sisäisen viestinnän tärkeimpänä tiedonlähteenä. (Kainulainen 1989: 141–142; Rogers & Agarwala-Rogers 1976: 96–99). Esimiesviestinnän rooli on edelleen suuri etenkin tulevaisuuden visioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien sekä toimialaa koskevien muutosten viestimisessä sekä yhteisön muutosvalmiuden ja ilmapiirin ylläpitämisessä (Juholin 2006: 177). Esimiestyö voidaankin nähdä viestinnän erityismuotona, jossa keskeistä on asioiden tulkin- ta ja merkityksen selittäminen henkilöstölle, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen, jakaminen ja vastaanotto, työn suuntaus, organisointi, valvonta ja motivointi. Osastojen esimiesten tehtävänä on suhteuttaa organisaation kannalta yleisesti merkittävät tiedot omaan yksikköönsä ja raportoida yksikkönsä asioista. (Åberg 1997: 199–212; 2006: 93–94.)

Esimiesviestinnän sisältöihin kuuluvat oleellisesti alaisten työsuhteeseen ja urakehitykseen liittyvät asiat, kuten palautteen anto ja kehityskeskustelut. Esimiehen tehtävä on oman osaston tai yksikön tulosten ja tavoitteiden ohella selittää, millaisia vaikutuksia koko yrityksen strategialla, suunnitelmilla ja muutoksilla on omalle yksikölle tai tiimille, missä vaiheessa yksikön tulevaisuuden suunnitelmiin liittyvien asioiden kanssa ollaan ja mitkä niiden vaikutukset ovat. Myös vaikeiden asioiden, kuten organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin tai lomautuksiin läpikäyminen taustoja selittäen on osa esimiesviestintää. (Juholin 1999: 160; 2006: 164–172.) Esimieheltä odotetaan usein juuri läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa. Esimiesviestintä on parhaimmillaan nopeaa ja kattavaa lähiviestintää, jossa tietoja vaihdetaan kasvotusten ja ennakkoiden. Esimies voi

vaikuttaa omalla toiminnallaan ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen, ja hänen tapansa kommunikoida nähdäänkin tärkeänä tekijänä työyhteisön hengen luomisessa. (Juho-lin 2006: 164- 172.) Vertikaalisella esimiestason virallisella, työhön liittyvällä viestinnällä on todettu olevan vahvimmin vaikutusta jäsenten sitoutumiseen organisaatioon kokonaisuutena (Postmes et al. 2001: 231–235). Esimies-alaisviestinnän säännöllisyydellä on puolestaan todettu olevan positiivista vaikutusta alaisen työtyytyväisyyteen. Samalla kaksisuuntaisen kommunikaation esimiehen ja alaisen välillä vähentää työtä tai yhteisöä kohtaan tunnettua epävarmuutta. Tämän kannalta onkin tärkeää, että esimiehet sekä antavat että vastaanottavat palautetta (Johlke & Duhan 2000: 160–161.) Nykyyrityksissä sisäinen viestintä ei kuitenkaan useinkaan ole yhden esimiehen harteilla vaan enemmän tai vähemmän kaikkien asia tiiminvetäjistä työntekijöihin (Corrado 1994: 4). Henkilöillä on yhä useammin useita esimiehiä ja esimies-alaissuhteet ovat lyhytaikaisia. Samalla epävirallinen viestintä on korostunut. (Åberg 2006: 56–57.)

### 3.2.2 Horisontaalinen viestintä ja epäviralliset verkostot

Horisontaalisella viestinnällä viitataan samalla organisaatiotasolla olevien väliseen viralliseen viestintään, mutta toisaalta sosio-emotionaaliseen kommunikointiin yhteisössä (Postmes et al. 2001: 227). Horisontaalista sisäistä viestintää on henkilöstön jäsenten, tiimien sekä osastojen ja yksiköiden välinen viestintä (Kainulainen 1989: 141–142). Monikansallisissa organisaatioissa horisontaalista viestintää tapahtuu myös eri maissa sijaitsevien tai omista tehtävistään vastaavien yksiköiden välillä. Yksiköiden välisen viestinnän tärkeys lisääntyy etenkin, jos ne ovat pitkälle erikoistuneita ja päätöksenteko on keskitetty eri yksiköille. (Marchan 1992: 16–24.) Yksiköiden määrä lisää toisaalta horisontaalisen viestinnän kontrolloinnin ja suunnittelun tarvetta (Teboul et al. 1994: 13–17). Organisaation yksiköillä ja osastoilla voi olla myös erilaisia tapoja viestiä (Åberg 1997: 121–185). Hajautetuissa organisaatioissa tarvitaan erityisen avointa ja säännöllistä viestintää, jotta vastuunjaot olisivat kaikille selvillä ja jotta ryhmän jäsenten välinen luottamus vahvistuisi (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004: 14–24, 89–129). Omassa tutkimuksessani maantieteellisten yksiköiden välistä viestintää käsitellään vertikaalisena, sillä aineistossa siihen viitataan nimenomaan johtotason viestinnän kautta.

Osastojen välinen ja sisäinen viestintä määritellään horisontaaliseksi silloin, kun sen yhteydessä ei viitata esimiestasoon.

Perinteisen ajattelun mukaan horisontaalista viestintää on organisaatioissa suhteessa enemmän kuin vertikaalista, toisaalta esimieskeskeinen organisaatiorakenne saattaa vähentää horisontaalista viestintää (Rogers & Agarwala-Rogers 1976: 96–99). Organisaatioiden jäykkä hierarkkisuus on kuitenkin yleisesti vähentynyt ja arvostus siirtynyt horisontaalisen verkostoihin perustuvaan viestintään sekä ryhmä- ja tiimityöhön (Juholin 1999: 84; Åberg 2006: 56–59). Vapaamuotoisen verkottumisen rooli on kasvanut työtehtävien itsenäistyessä. Epävirallisilla kohtaamispaikoilla kuten kahvihuoneilla on verkostoitumisen kannalta suuri rooli. (Juholin 2006: 174–175.) Epäviralliset keskinäisviestinnän verkostot sekä puskaradio ovat tärkeitä ja nopeita viestintäkanavia, joilla vaikutuksensa ilmapiiriin. Niitä voidaan parhaassa tapauksessa hyödyntää myös virallisen viestinnän tukena. (Goldhaber 1981: 58–61; Åberg 1997: 32–33, 121–185; 2006: 105–107.) Epävirallista viestintää tapahtuu yrityksissä niin vertikaalistesti kuin horisontaalisestikin (Hage 1974: 156). Epävirallisella horisontaalisella viestinnällä on kuitenkin todettu olevan vähemmän vaikutusta jäsenten sitoutumiseen organisaatioonsa kuin työpainotteisella vertikaalisella viestinnällä. Se vaikuttaakin ennen kaikkea työkaveripiiriin liittyvään sitoutumiseen. (Postmes et al. 2001: 231–235.)

### 3.2.3 Suorat ja välitteiset kanavat

Sisäisen viestinnän hoitamiseen tarvitaan erilaisia viestintäkanavia, jotka vaihtelevat yrityksittäin. Yleistäen ne voidaan jaotella suoriin ja välitettyihin lähi- ja kaukokanaviin (Åberg 1996: 180). Viestintäkanavat muodostavat viestintäjärjestelmän, jonka toimivuus vaikuttaa osaltaan viestintäilmapiiriin ja -tyytyväisyyteen yrityksessä (Tukiainen 1999: 50–64). Sisäisen viestinnän kanavia valittaessa olisi kiinnitettävä huomiota siihen, mikä niiden vahvuus on ja millaiseen viestintään ne soveltuvat (Kuivalahti & Luukkonen 2003: 46).

Niin kutsutut *suorat kanavat* perustuvat viestinnän osapuolten suoraan keskinäisviestintään. *Suorat kaukokanavat* välittävät tietoa koko työyhteisön piirissä, *suorat lähikanavat*

palvelevat puolestaan työyksikköä tai yksilöjä. (Åberg 1996: 180–193.) Keskeisimpiä suoria lähikanavia ovat esimiesviestintä, perehdytykset, tiedotustilaisuudet, osasto- ja tiimikokoukset, työkaverit ja luottamushenkilöt, käytäväkeskustelut ja puskaradio (Siukosaari 2002: 91–119; Ikävalko 1994: 59–68). *Suoriin kaukokanaviin* kuuluu puolestaan johdon viestintä tiedotustilaisuuksineen ja vapaamuotoisine yhteyksineen (Juholin 2006: 176–178). Henkilökohtainen kanssakäyminen lähimmän esimiehen kanssa on avainasemassa niin työ- ja uraviestintätilanteissa. Myös yksikkö- ja osastotason kokouksissa voidaan käsitellä ajankohtaisia työhön liittyviä asioita kasvokkain, jolloin välitön palautteen anto on mahdollista. Koko työyhteisön asioita välitetään tehokkaimmin kaukokanavien kautta, joihin kuuluvat muun muassa suurista, useampaa yksikköä koskevista asioista tiedottamiseen soveltuvat tiedotustilaisuudet ja tarkemmin kohdistettu pienjoukkoviestintä. (Åberg 1996: 180–193.)

Kaikkiaan henkilökohtainen kanssakäyminen on osoittautunut ylivertaiseksi viestintäkeinoksi sisäisessä viestinnässä (Kainulainen 1989: 141–142). Kaikkea tietoa on kuitenkin mahdotonta ja toisaalta turha välittää organisaatioissa kasvokkain. Välitteisiin sisäisen viestinnän kanaviin kuuluvat muun muassa sisäiset tiedotteet ja tietokannat, ilmoitustaulut, tiedotus- ja henkilöstölehdet, raportit, sisäinen televisio, sähköposti ja Intranet. (Siukosaari 2002: 91–119; Ikävalko 1994: 59–68, Åberg 1996: 181.) Ilmoitustaulujen ja painettujen tiedotteiden etuna on, että niiden kautta viesti välittyy kaikille samassa muodossa. Niiden merkitys on kuitenkin vähentynyt verkkoviestinnän lisääntyessä. (Åberg 2006: 108–109.) Sähköisten kanavien merkitys korostuu etenkin hajauteissa organisaatiossa, jotka perustuvat enemmän verkostoitumiselle kuin hierarkialle (Vartiainen ym. 2004: 24, 154; Hartley & Bruckham 2000: 129). Esimerkiksi Intranetin kautta voidaan välittää tietoja yrityksen sisällä reaaliaikaisen nopeasti, edellyttäen kuitenkin, että se on rakenteeltaan looginen ja ennemminkin vuorovaikutuksen kuin kaiken mahdollisen tiedonvälittämisen väline (Kuivalahti & Luukkonen 2003: 46–53). Johtamisviestintä on aina ollut ja on edelleen etupäässä välitettyä viestintää. Aiemmin esimiesten viestejä välittivät kirjalliset ja suulliset kanavat. Näiden rinnalle on tullut verkkoviestintä ja sähköpostien avulla johtaminen. (Åberg 2006: 12.)

#### 4 VIESTINTÄTYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN

Tämän tutkimuksen aiheena on viestintätyytyväisyys ja viestintään liittyvät kehittämistarpeet. Sisäisen viestinnän arvioinnille annetaan yhä suurempaa arvoa osana yrityksen toiminnan kehittämistä, koska tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstön motivaatio ja identifioituminen työyhteisöönsä ovat yhteydessä sisäistä viestintää kohtaan tunnetun tyytyväisyyden kanssa (Nakra 2006: 42). Tutkimukseni pääajatuksena on otettu näkemys, jonka mukaan viestintätyytyväisyys syntyy sen kautta, kuinka toimiviksi henkilöstö arvioi viestintään liittyvät eri ilmiöt eli esimerkiksi kanavat tai esimiesten viestinnän. Nämä ilmiöt ja niihin liittyvät arvostukset ja asenteet muodostavat yhdessä niin kutsutun organisaation viestintäkulttuurin. (Tukiainen 1999: 49–61.) Seuraavassa esitellään viestintätyytyväiseen liittyviä näkemyksiä, viestintäkulttuuriin liittyviä käsitteitä sekä tutkimuksessani sovellettujen viestintätyytyväisyyden tutkimuksen teorioita.

##### 4.1 Viestintätyytyväisyyden osatekijät

Viestintätyytyväisyyttä käytetään mittarina, jolla yritykset arvioivat sisäisen viestintänsä onnistuneisuutta tietyllä hetkellä sen kautta, millaisena henkilöstö kokee viestinnän. Viestintätyytyväisyyskokemus on aina henkilökohtainen ja muuttuva. (Juholin 2006: 146–150.) Viestintätyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on kuitenkin erilaisia teorioita. Perinteisesti viestintätyytyväisyyden on katsottu riippuvan tiedonsaantimahdollisuuksista ja saadun tiedon määrästä (Goldhaber 1981: 35; Siukosaari 2002: 81–83). Organisaatioviestinnässä onkin usein erehdyttykin ajattelemaan, että tiedon määrän lisääminen lisää yksiselitteisesti myös viestintätyytyväisyyttä (Wiio 1978a: 104–106). Liiallinen tietomäärä aiheuttaa kuitenkin helposti ylikuormitusta, joka johtaa tärkeiden sanomien hukkumiseen (Goldhaber 1981: 36). Toisaalta viestinnän liiallinen rajoittaminen voi johtaa sanomien muuttumiseen tai viestinnän laiminlyömiseen (Rogers 1976: 90–93).

Nykyorganisaatiossa henkilöstön tiedontarpeiden ja viestintätottumuksien on todettu vaihtelevan suuresti. Tämän näkemyksen mukaan sisäisen viestinnän tulisi olla ennen

kaikkea jatkuvaa ja mieluummin runsasta kuin vähäistä. Siinä tulisi taata paitsi organisaation ja henkilön itsensä nykytilaan ja tulevaisuudensuunnitelmiin liittyvien tietojen jatkuva saanti, myös näiden tietojen ymmärtäminen. (Corrado 1994: 10–13.) Tiedon kohdistaminen eri ryhmille on sisäisessä viestinnässä erittäin oleellista (Thomas et al. 2009: 287–291). Viestintätäytyvyisyyden ajatellaankin pelkän tiedon määrän sijaan riippuvan pitkälti siitä, saako henkilöstö riittävästi työnsä kannalta hyödyllistä tietoa (Goldhaber 1981: 35). Myös viestinnän ajoitus on tärkeää, sillä tarkka ja oikeinsuunnatutkin tieto menettää merkityksensä, jos se on väärin ajoitettu. Tiedottamisen tulisi olla ennen kaikkea säännöllistä. (Clampitt 1991: 294.) Uudemman tutkimuksen mukaan tiedon laatu ja määrä vaikuttavat yhdessä etenkin siihen, kuinka avoimeksi yrityksen ilmapiiri koetaan. Tämä vaikuttaa puolestaan työntekijän sitoutumiseen ja yritystä koskevan luottamuksen syntyyn. (Thomas et al. 2009: 287–291.)

Myös tiedon lähteillä eli sillä, mistä kukin saa tietonsa, on todettu olevan oleellista motivaation ja tuloksen tekemisen kannalta (Kainulainen 1989: 141–142). Viestintäjärjestelmän toimivuus, johon kanavat, tiedon määrä ja sisällöt liittyvät, rakentavat osaltaan viestintätäytyvyisyyttä, joka ei riipu kuitenkaan pelkästään niistä. Myös johdon viestintä, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sekä osaston tai tiimin ilmapiiri vaikuttavat viestintätäytyvyisyyteen. Etenkin henkilökohtaisilla vuorovaikutusmahdollisuuksilla ja esimies-alaisuhteilla on todettu olevan merkitystä viestintätäytyvyisyyden kannalta. (Juholin 1999: 70–75; 2006: 149–150.) Viestintätäytyvyisyyden ajatellaan toisaalta olevan sidoksissa myös yritysjohtolta henkilöstölle suuntautuvan tiedonkulun nopeuteen, useuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen (Ikävalko 1994: 48). Uudemman tutkimuksen mukaan epävirallinen viestintä nousee viestintätäytyvyisyyteen vaikuttavana tekijänä yhä vahvemmin virallisen esimiesviestinnän rinnalle, mutta henkilöstö antaa näille kummallekin kuitenkin edelleen erityistä painoarvoa viestintää arvioidessaan (Juholin 1999: 69; Tukiainen 1999: 119, 176). Pyrinkin tutkimuksessani hahmottamaan tätä virallisen ja epävirallisen viestinnän suhdetta kohdeyrityksen henkilöstön kokemuksissa.

Edellä esitelty viestintätäytyvyisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan yhdistää myös yhdeksi ilmiöksi, jota nimetään viestintäkulttuuriksi. Tämän ajattelutavan mukaan vertikaalisen ja horisontaalisen kanssakäymisen ja yleensäkin tiedonkulun toimivuus luovat

organisaatioon tiettyä viestintäilmastoa. Kanavat, tietosisällöt ja omatoiminen tiedonhankinta ja -välittäminen muodostavat puolestaan viestintäjärjestelmän. Yhdessä nämä tekijät muodostavat viestintäkulttuurin, ja henkilöstön kokemukset niiden toimivuudesta vaikuttavat viestintäytyvyyteen. Viestintäytyvyys ilmaisee toisin sanoen, miten hyvin organisaation jäsenten eri viestintäilmiöille antamat arvotukset ja odotukset ovat toteutuneet yrityksen viestinnän käytännöissä sen kautta, toimivatko viestinnän eri asiat niin kuin niiden henkilöstön mielestä pitäisi. (Tukiainen 1999: 50–64.) Tämä ajattelutapa on otettu tutkimukseni päälähtökohdaksi. Seuraavassa eritellään tarkemmin teoriaan oleellisesti liittyviä organisaatio- ja viestintäkulttuurin sekä viestintäilmaston ja -järjestelmän käsitteitä. Lopuksi esitellään kaksi erilaista viestintäytyvyyden tutkimusmenetelmää, OCD-tutkimus ja yhteisöviestinnän agendamalli, joita molempia on sovellettu tässä tutkimuksessa.

#### 4.1.1 Organisaatio- ja viestintäkulttuuri

Kulttuuripainotteisen ajattelutavan mukaan yrityksillä voidaan katsota olevan oma *organisaatiokulttuurinsa* ja toisaalta *viestintäkulttuurinsa*. *Organisaatiokulttuuri* muodostuu työyhteisön ajan mittaan syntyneistä toimintatavoista sekä yleisistä arvoista ja uskomuksista. (Åberg 1997: 22.) Se viittaa siis organisaatiossa vallitsevaan arvomaailmaan, perinteisiin, myytteihin ja symboleihin (Wiio 1992: 201). Organisaatiokulttuuri on yhteisön suhteellisen pysyvä tapa toimia ”talon tapojen” mukaan. Se on yhteydessä myös yhteisökuvaan ja jäsenten viihtyvyyteen, ja sitä voidaan pyrkiä myös kehittämään tietoisien profilointityön kautta. (Juholin 1999: 62–68.) Kulttuuri voidaan käsittää sosiaalisena ryhmäilmiönä, jonka yksilöt sisäistävät (Miller 1999: 91–109). Se ei kuitenkaan useinkaan ole yhtenäinen kokonaisuus, koska yhteisön jäsenet tulkitsevat sitä eri tavoin ja organisaatiossa on usein erilaisia alakulttuureja (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 12). Organisaation määrittelemien arvojen ja sen käytännön käyttäytymismallien välillä voi myös todellisuudessa olla eroa (Hartley & Bruckham 2000: 71–83).

Yksilö- ja ryhmädynamiikka, vuorovaikutus ja ennen kaikkea viestintä ylläpitävät organisaation kulttuuria (Tukiainen 1999: 46–49). Esimerkiksi avoimuuden arvostaminen organisaatiossa näkyy usein juuri viestinnän avoimuutena (Juholin 1999: 62). Viestin-



nän katsotaankin muodostavan organisaatiokulttuurin sisälle oman kulttuurinsa eli *viestintäkulttuurin*. Sen osa-järjestelmiksi voidaan erottaa organisaatiossa vallitseva *viestintäilmasto* ja käytössä olevat *viestintäjärjestelmät*, joiden toimivuutta henkilöstö arvioi sen mukaan, millaisina ne yrityksessä ilmenevät ja millaisia niiden tulisi heidän mielestään olla. (Tukiainen 1999: 46–49; Juholin 1999: 36.) Näitä kahta viestintätyytyväisyyden osatekijää käsitellään seuraavaksi hieman tarkemmin.

#### 4.1.2 Viestintäilmasto ja viestintäjärjestelmä

Viestintäkulttuuri muodostuu viestintäilmastosta ja viestintäjärjestelmästä. *Viestintäilmastoa* organisaatiossa luo se, kuinka avointa viestintä on horisontaalisesti ja vertikaalisesti, kuinka selkeästi viestinnän vastuut on määritelty, tuleeko tieto ajallaan, onko se selkeää ja saadaanko sitä sopiva määrä itselle tärkeistä asioista. Viestintäilmasto kuvaa yhteisön viestinnän onnistumista myös sitä kautta, onko viestintään kiinnitetty yhteisössä huomiota sitä tutkimalla tai kehittämällä, kuinka hyvin viestintätavat on suhteutettu organisaation kokoon ja toimintaan, miten ihmissuhteet vaikuttavat ja otetaanko parannusehdotuksia huomioon. (Wiio 1989: 230–231.) Viestintäilmasto kuvaa ennen kaikkea yksilöiden kokemuksia siitä, millaista viestiminen ”meillä yleensä” tiettyssä organisaatiossa on. Se voidaan kokea esimerkiksi kannustavaksi, vapaaksi tai tukahduttavaksi. (Juholin 1999: 36–37, 67; Tukiainen 1999: 49–61.) Viestintäilmastoa tutkittaessa mitattavana ei olekaan todellinen viestintä vaan organisaation jäsenten mielipiteet siitä (Wiio 1978b: 94).

Nimenomaan ilmastolla nähdään olevan vaikutusta henkilöstön mielialaan ja motivaatioon, ja sitä voidaan luoda viestinnän keinoin, tietoisesti tai tahattomasti. Ilmastotutkimuksilla voidaan osoittaa akuutit muutokset henkilöstön mielipiteissä, ja viestintäilmastoa käytetäänkin yhtenä viestintätyytyväisyyden indikaattorina. (Juholin 1999: 36–37, 67; Tukiainen 1999: 49–61.) Viestintäilmastolla on keskeistä vaikutusta siihen, kuinka vahvasti henkilöstö haluaa identifioitua organisaatioonsa. Positiivinen ilmasto on palkitseva jo sinällään, mutta se voi tarjota tietoa myös henkilön hyväksytyksi tulemisesta ja arvotuksesta organisaation jäsenenä. (Smidts, Pruyn & van Riel 2001: 1051.) Viestin-

täilmasto voi vaihdella organisaation osa-kulttuurien välillä eikä siis ole välttämättä samanlainen koko organisaatiossa (Tukiainen 1999: 55).

Viestintäkulttuuria on osaltaan luomassa myös organisaation *viestintäjärjestelmän* toimivuus (Tukiainen 1999: 49–61). Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan työyhteisön vaikiintuneista viestintäkanavista, niissä liikkuvista sanomista sekä viestinnän järjestelyistä ja säännöistä koostuvaa kokonaisuutta (Åberg 1997: 31; Tukiainen 1999: 58–59). Se viittaa viestinnän toteutukseen ja sovittuihin ja noudatettuihin viestintäkäytäntöihin eli se, mistä on sovittu viestittävän, millaisin keinoin ja millaisin säännöin (Juholin 1999: 37). Viestintäjärjestelmä jakautuu organisaation hierarkiarakennetta noudatellen vertikaaliseen viestintään sekä horisontaaliseen viestintään. Sen toiminta voi olla joko yksisuuntaista viestintää tai kaksisuuntaista kommunikaatiota. (Tukiainen 1999: 66.) Juholinin (1999: 81; 2006: 149–150) mukaan viestintäjärjestelmällä on vaikutusta viestintätyytyväisyyteen enimmäkseen silloin kun sen toiminnassa ilmenee ongelmia, muuten viestintäjärjestelmän merkitys on lopulta melko pieni henkilöiden väliseen viestintään verrattuna. Åberg (1996: 61–62) puolestaan pitää viestintäjärjestelmän toimivuutta koko työyhteisön toiminnan edellytyksenä.

Viestintäjärjestelmän ja -ilmaston tarkastelu täysin erillisinä ilmiöinä ei ole viestintätyytyväisyyden tutkimuksen kannalta otollista, sillä ilmiöt ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa (Juholin 1999: 37). Tässä tutkimuksessa sovelletussa yhteisöviestinnän agendamallissa viestintätyytyväisyyttä lähestytään erottelemalla näihin ilmiöihin liittyviä kokemuksia. Vaikka ilmiöt on eroteltu, niiden nähdään olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, muodostaen yhdessä viestintätyytyväisyyden kokemusta. Mallin mukaan viestintäjärjestelmän toimivuuteen liittyvät viestintäsisällöt, kanavia ja omatoimista viestintää koskevat kokemukset. Viestintäilmastoa kuvaavat puolestaan kokemukset lähimmän esimiehen ja johtotason vertikaalisesta viestinnästä, yhteisön horisontaalisista viestintäsuhteista sekä viestintäprosessin toimivuudesta eli tiedonkulun toimivuudesta, laadusta, määrästä ja ajoituksesta. (Tukiainen 1999: 112–114.) Yhteisöviestinnän agendamalli esitellään tarkemmin luvussa 4.2.2.

## 4.2 Viestintätyytyväisyyden tutkimusmalleja

Työyhteisö pyrkii erilaisten luotausten avulla havaitsemaan toimintansa kannalta oleellisia muutoksia ja kehittämään toimintaansa niiden mukaisesti. Sisäisistä muutoksista kertovat esimerkiksi viestintä- ja organisaatioilmaston sekä työmotivaation muutokset. Sisäisen viestinnän tutkiminen sekä yksiköiden ja organisaatioiden välisen tiedonkulun parantamiseen pyrkivien viestinnän ratkaisujen kehittäminen kuuluu olennaisesti luotaukseen. Etenkin yhteisökuvan ja viestintäilmaston kehittyminen ovat jatkuvaa seurantaa vaativia alueita. (Åberg 1997: 112–133, 222.) Seuraavassa on esitelty kolme viestintätyytyväisyyden tutkimusmallia ja teoriaa, OCD- eli Organizational Communication Development -tutkimus, siihen liittyvä vajetutkimus sekä yhteisöviestinnän agendamalli. Nämä tutkimusmallit on kehitetty henkilöstön viestintäkokemuksia ja -tyytyväisyyttä koskevan tiedon keräämiseen. Sovellan yhteisöviestinnän agendamallia viestinnän kehittämistarpeiden analyysirunkona ja OCD-tutkimuksesta olen poiminut tutkimukseeni viestintätyytyväisyyden tasoa arvioivan kyselyn. Malli sisäisen viestinnän jakamiseen yritys-, osasto- ja esimiestason viestintään on myös poimittu näistä tutkimuksista.

### 4.2.1 OCD- ja vajetutkimus

Toisiinsa liittyvät OCD- eli Organizational Communication Development -tutkimus ja vajetutkimus soveltuvat viestinnän puutteiden ja ongelmien sekä viestintätyytyväisyyden kartoittamiseen. Osmo A. Wiion kehittämä OCD-tutkimus on standardoitu menetelmä, jonka avulla voidaan löytää viestinnän heikkoudet ja ongelmakohdat viestinnän kehittämiseksi. (Wiio 1978a: 94–96.) Vajetutkimus on puolestaan OCD-tutkimukseen liittyvä, viestinnän mittaamiseen tarkoitettu menetelmä, jolla tutkitaan saadun ja halutun tiedon eroja eli vajeita. Vajeita voi esiintyä niin sisäisen viestinnän tietosisällöissä kuin kanavissakin. (Åberg 2000: 181–182.) OCD-tutkimusta on käytetty Suomessa laajasti 1980-luvulta lähtien. 1990-luvun tutkimusten mukaan suurimmat kanavavajeet liittyivät esimies- ja osastotason kasvokkaisviestintään, suurimmat tietovajeet kaikenlaiseen muutosviestintään, työllisyystilanteeseen, henkilöstötuihin sekä toimintasuunnitelmiin. Tietovajeet olivat yleensä kanavavajeita suurempia. Viestinnän yleisimmiksi ongelmiksi koetaan tutkimusten mukaan tiedon tuleminen perille huhuina, hankala saatavuus tai

epätäsmällisyys, johdon tietämättömyys henkilöstön ajatuksista sekä johdon vähäinen tiedottaminen tärkeistä asioista. (Juholin 1999: 77–82.)

Standardoituun OCD-kyselylomakkeeseen sisältyy osuus, jossa vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään organisaation viestintään asteikolla hyvin tyytymätön (1) – hyvin tyytyväinen (5) (Wiio 1978a: 148). Tätä arviointitapaa sovellettiin tutkimuksessani nelipor- taisena. OCD-lomakkeessa arvioidaan myös kehittämisen tarvetta johtotason sekä lähimmän esimiehen viestinnässä, työkaverien viestinnässä ja viestinnässä muiden yhteis- työtahojen kanssa (Wiio 1978a: 149). Tutkimuksessani sisäinen viestintä jaoteltiin tä- män mallin mukaan esimiesviestintään, osastojen sisäiseen ja väliseen sekä yksikön sisäiseen viestintään. OCD-malli soveltuu viestinnän toimivuuden mittaamiseen etenkin organisaatioissa, jotka ovat suuria ja hierarkialtaan monitasoisia. OCD-tutkimuksen kaltaisia standardoituja tutkimuksia on toisaalta kritisoitu viestinnän ilmiön yksinker- taistamisesta yhdeksi kyselylomakkeeksi. Tämän vuoksi menetelmän rinnalla suosi- taankin syvällisemmän tiedon keruuta esimerkiksi haastatteluilla. (Juholin 1999: 61, 77.) Koska tutkimukseni kohdeyritys on hierarkialtaan monitasoinen, koen OCD-mallin soveltuvan viestintätyytyväisyyden tason kartoittamiseen. Viestinnän ilmiöihin liittyvi- en mielipiteiden syvällisempään tarkasteluun sovellan kuitenkin yhteisöviestinnän agendamallia, jota on esitelty seuraavassa luvussa.

#### 4.2.2 Yhteisöviestinnän agendamalli

Yhteisöviestinnän agendamalli on Tuuli Tukiaisen kehittämä malli, jota voidaan käyttää sisäisen viestinnän hyviä ja huonoja puolia tarkastelevien avointen haastatteluvastausten laadullisena analyysirunkona. Mallin avulla voidaan hahmottaa, mitkä viestintäkulttuu- rin ilmiöt toimivat henkilöstön mielestä hyvin ja mitkä eivät. Nämä viestintäkulttuuriin liittyvät kokemukset ovat osa viestintätyytyväisyyttä. Malli on osoitettu validiksi sub- jektiivisesti koetun yhteisöviestinnän analyysikehikoksi, ja rakennettu etenkin isoihin organisaatioihin soveltuvaksi. (Tukiainen 1999: 8–11, 65–67, 93–107, 183.) Se soveltuu näin myös kohdeyrityksen viestinnän kehittämistarpeiden kartoittamiseen.

Agendamalli perustuu Yleisradio Oy:ssä vuosina 1988 ja 1993 tehtyihin haastatteluihin, joissa henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan sisäisen viestinnän ”parhaita” ja ”harmittavimpia” puolia kahdella avokysymyksellä aihetta rajoittamatta. Näin saatiin kuva siitä, mitä asioita henkilöstö piti tärkeinä eli nosti viestinnän ”agendalle” ja mitkä asiat tässä kokonaisuudessa toimivat ja mitkä eivät. Esiin nousseet viestinnän ilmiöt luokiteltiin 28 *kategoriaksi* jaotteleamalla haastatteluvastauksiin sisältyneet lausumat omiksi luokikseen. Lausumaksi määriteltiin tiettyyn viestinnän ilmiöön liittyvä mielipide. Kategorioista muodostettiin neljä kokonaisuutta, joita kutsutaan *dimensioiksi*. Dimensioiden muodostamisessa käytettiin Yleisradiossa tehdyn tutkimuksen lisäksi aiempien yhteisöviestinnän teorioiden näkemyksiä sisäisen organisaatioviestinnän osa-alueista. Dimensiot muodostavat kaksi kokonaisuutta, *viestintäjärjestelmän* ja *viestintäilmaston*, jotka ovat viestintäkulttuurin osia. Analyysin perusteella luotiin siis kuva yrityksen viestintäkulttuurin sisällöstä ja henkilöstön tyytyväisyydestä sen eri ilmiöihin. (Tukiainen 1999: 7–16, 29, 84–96, 176.)

**Taulukko 1.** Viestintäjärjestelmään kategoriat ja dimensio (Tukiainen 1999: 274)

Viestintäjärjestelmä		
Dimensio I Viestintäjärjestelmän käyttö		
Kategoriat 1-9 tintäkanavat	Vies-	Kategoriat 10–20 Viestinnän tietosisällöt
1 Kokoukset		10 Oman työn tulevaisuus
2 Koulutustilaisuudet		11 Palaute omasta työstä
3 Pöytäkirjat		12 Oman työn järjestely
4 Ilmoitustaulut		13 Oman työyhteisön ja yksikön kehittämishankkeet
5 Henkilöstölehdet		14 Henkilöstötoiminta
6 Sanoma- ja aikakauslehdet		15 Organisaation kehittämishankkeet
7 Muut suulliset kanavat		16 Tuotteet ja asiakkaat
8 Muut kirjalliset kanavat		17 Talousasiat ja investoinnit
9 Muuta tai yleistä viestintäkanavista		18 Koulutus ja kurssit
		19 Sosiaalitoiminta
		20 Muuta tai yleistä viestinnän sisällöistä
Kategoria 21 Omatoiminen viestintä		

Taulukossa 1 on esitetty agendamallin dimensio I, joka kuvaa *viestintäjärjestelmän* käyttöä. *Viestintäjärjestelmää* kuvaava **dimensio I** jakautuu 21 kategoriaan. Kategoriat 1-9 kuvaavat sisäiseen viestintään liittyviä *kanavia*, 10–20 puolestaan viestinnän *sisältöjä*. Kategoriat on muodostettu sen perusteella, millaisia kanavia ja sisältöjä haastattelut mainitsivat ja saivatko he niistä tietoa. Dimensioon I kuuluu lisäksi *omatoimisen viestinnän* kategoria 21, joka kuvaa organisaation jäsenten itsenäiseen tiedonhankinnan, viestien lähettämisen ja perille saamisen onnistumista. (Tukiainen 1999: 104–105.)

**Taulukko 2.** Viestintäilmastoon eli liittyvät kategoriat ja dimensiot (Tukiainen 1999: 274)

Viestintäilmasto	
Dimensio II Esimiesten viestintä ja toimintatavat	
25	Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa
26	Johdon viestintä, johtamistapa, organisaation rakenne ja viestinnän säännöt
Dimensio III Horisontaalinen keskinäisviestintä	
27	Puskaradio
28	Työtoverien viestintä, kanssakäyminen ja työyhteisön viestinnällisyys
Dimensio IV Viestintäprosessin toimivuus	
22	Tiedonkulun yleinen toimivuus
23	Tiedonkulun oikea-aikaisuus
24	Tiedon laatu ja määrä

Taulukossa 2 esitetyt dimensiot muodostavat puolestaan *viestintäilmaston*. **Dimensio II** *esimiesten viestintä ja toimintatavat* kuvaa organisaation virallisen viestinnän sääntöjä ja järjestämistapaa sekä johdon ja esimiesten viestintäkäyttäytymistä. Dimensioon kuuluva *lähimmän esimiehen viestintää* kuvaava kategoria 25 kertoo siitä, saako henkilö lähimmältä esimieheltään tietoa, kuinka avointa ja viestintää edistävää lähimmän esimiehen viestintä on ja miten hän käyttäytyy työssään. Kategoria 26 kertoo puolestaan siitä, miten *organisaation johtotason viestintä* on järjestetty, saako heiltä tietoa ja millaiseksi heidän johtamis- ja päätöksentekotapansa koetaan. (Tukiainen 1999: 106–107.) **Dimensio III** *horisontaalinen keskinäisviestintä* kategorioineen 27 ja 28 kuvaa samalla organisaatiotasolla olevien välistä viestintää ja horisontaalista epävirallista kanssakäymistä. Kategoria 27 viittaa siihen, millaiseksi virallisen ja epävirallisen viestinnän suhde

koetaan ja pidetäänkö *puskaradion* toimintaa tiedonsaannin ja ihmissuhteiden kannalta suotavana ja viestinnän kannalta edistävänä vai ei. Kategoria 28 viittaa puolestaan siihen, onko työyhteisön ilmapiiri viestintää edistävä vai estävä, kuinka avoimeksi viestintä koetaan ja millaisiksi *samalla organisaatiotasolla olevien väliset suhteet* ja heidän käyttäytymisensä koetaan. Kategoria viittaa etenkin viestintään työtovereiden välillä. (Tukiainen 1999: 107.) **Dimensio IV** *viestintäprosessien toimivuus* indikoi voimakaimmin yleistä viestintätyytyväisyyttä, sillä se kuvaa vastaajan kokemusta siitä, toimiiko organisaation viestintäjärjestelmä ylipäätään ja minkälaiseksi viestinnän lopputulos koetaan. Sen arvottaminen muodostaakin organisaation viestinnän yleisarvosanan. Dimension kategoriat 22–24 kertovat siitä, koetaanko organisaation *tiedonkulku yleensä* toimivaksi, millainen sen *ajoitus* on ja koetaanko tietosisältöjen *laatu ja määrä* riittäväksi. (Tukiainen 1999: 108.)

Tukiaisen tutkimusten mukaan organisaation jäsenet antavat erityistä painoarvoa viestintäilmastolle ja etenkin johdon viestinnälle ja organisaation viestinnän säännöille sekä työyhteisön viestinnällisyydelle. Malli soveltuukin viestinnän tutkimiseen silloin, kun ei haluta keskittyä pelkästään viestintäjärjestelmään toimivuuden eli esimerkiksi saadun tiedon määrän tutkimiseen. (Tukiainen 1999: 119, 176.) Agendamallissa epävirallisen viestinnän merkitys viestintätyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä on nostettu virallisen esimiesviestinnän rinnalle (Juholin 1999: 69). Malli soveltuukin hyvin myös kohdeyrityksen tarpeisiin tarkastella viestinnän kehittämiskohteita kokonaisvaltaisesti. Mallia voi toisaalta kritisoida sen kulttuuripainotteisuudesta. Se perustuu scheiniläiseen ajatteluun (Tukiainen 1999: 37). Ajattelutavan mukaan kulttuuri koostuu organisaation perusoletuksista, arvoista ja käytöksestä ja se on sosiaalinen ryhmäilmiö, jonka yksilöt sisäistävät (Miller 1999: 91–109). Agendamallissa ei kuitenkaan oletta, että yksilöt ovat yksiselitteisesti omaksuneet kulttuurin vaan tutkimus tuo esiin nimenomaan yksilöiden arvostusten toteutumisen yrityksen viestinnässä (Tukiainen 1999: 50, 66). Koen tämän hyväksi lähestymistavaksi viestinnän kehittämistarpeiden henkilöstölähtöiseen kartoittamiseen. Agendamallin perusrakenne antaa analyysikehikon viestinnän tutkimukselle, mutta viestinnän rakenne ei tietenkään ilmene täysin samanlaisena kaikissa organisaatioissa. (Tukiainen 1999: 30, 83–86, 96, 116–117.) Tämän takia joitain mallin kategorioita nimetäänkin uudelleen tutkimusaineiston pohjalta.

## 5 VIESTINTÄTYYTYVÄISYYS JA KEHITTÄMISTARPEET ROLLS-ROYCE OY AB:SSA

Tässä luvussa tarkastelen henkilöstön kokemuksia Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän eri osa-alueista heidän viestintätyytyväisyytensä sekä viestintään liittämiensä kehittämistarpeiden kautta. Viestintätyytyväisyyttä hahmotetaan OCD-tutkimukseen perustuvan kyselyn vastausten jakaumia analysoimalla, viestinnän kehittämistarpeita puolestaan luokittelemalla haastatteluvastausten sisältöä yhteisöviestinnän agendamallia soveltaen. Viestintätyytyväisyyttä ja kehittämistarpeita tarkastellaan ensin Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän näkökulmasta yleisesti ottaen. Tässä yhteydessä sivutaan myös Rolls-Royce Marinen ja plc:n viestintään liittyviä kokemuksia, koska ne liittyvät oleellisesti yrityksen sisäiseen viestintään. Yleisen sisäisen viestinnän tarkastelun jälkeen käydään tarkemmin läpi osaston sisäiseen, osastojen väliseen sekä esimiesviestintään liittyvää tyytyväisyyttä ja kehittämistarpeita. Kunkin osa-alueen kohdalla vastaajien viestintätyytyväisyyden tasoa tarkastellaan ennen viestinnän kehittämistarpeiden analyysiä. Luvussa 5.1 esitellään vielä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä sekä kerataan analyysimenetelmiä, jotka esiteltiin kuitenkin tarkemmin Menetelmät-luvussa.

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni aineisto kerättiin haastattelun ja kyselyn avulla henkilöstä valituilta yhdeksältä työntekijältä ja 22 toimihenkilöltä. Haastattelukysymykset on esitetty analyysin yhteydessä sekä liitteessä 2, kyselytaulukko liitteessä 1. Seuraavassa on esitelty tarkemmin OCD-tutkimukseen pohjautuvaa kyselyä ja sen analyysimenetelmiä sekä yhteisöviestinnän agendamalliin perustuvaa haastattelua ja sen analyysimenetelmiä ennen varsinaista analyysiosuutta.

#### 5.1.1 Kysely ja viestintätyytyväisyys

Kyselyssä vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään osastonsa sisäiseen viestintään, osastojen väliseen viestintään, esimiesviestintään, Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintään



yleensä sekä Rolls-Royce Marinen ja korporaatiotason viestintään neliportaisella asteikolla ”erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen” (ks. Liite 1).

Malli kyselyyn otettiin Organizational Communication Development eli OCD-tutkimuksesta (ks. luku 3.2.1), joka on viestintätyytyväisyyden hahmottamiseen yrityksen sisällä soveltuva, standardoitu ja paljon käytetty menetelmä (Wiio 1978a: 94–116; Juholin 1999: 77–82). Koin mallin soveltuvaksi viestintätyytyväisyyden asteen yksinkertaiseen arviointiin ennen tyytyväisyyteen vaikuttaviin viestinnän kehittämistarpeisiin pureutuvaa haastatteluvastausten sisällönanalyysiä. Tutkimuksessani arviointiasiatteikko muokattiin kuitenkin neliportaiseksi jättämällä keskimäinen neutraali vaihtoehto pois. Vaikka tämä osittain pakottaa vastaajia antamaan mielipiteensä, sen etuna on kuitenkin mielipidettä kuvaamattomien vastausten väheneminen. Analysoin kyselyvastauksia ristiintaulukoimalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastausjakaumat määrällisesti. Viestintätyytyväisyyttä tarkastellaan kunkin sisäisen viestinnän osa-alueen kohdalla ennen viestinnän kehittämistarpeiden tarkastelua. Pyrkimyksenä on antaa yleiskuvaa siitä, kuinka tyytyväisiä osallistujat ovat tarkasteltavaan osa-alueeseen.

### 5.1.2 Haastattelu ja viestinnän kehittämistarpeet

Haastattelussa osallistujia pyydettiin kertomaan, mitä asioita yrityksen sisäisen viestinnän eri osa-alueilla tulisi heidän mielestään kehittää (ks. Liite 2). Tarkasteltavina osa-alueina olivat Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintä yleensä, vastaajan oman osaston viestintä, osastojen välinen viestintä sekä esimiesviestintä. Rauman yksikön ulkopuolisten organisaatiotasojen eli Rolls-Royce plc:n ja Rolls-Royce Marinen viestintään liittyviä tekijöitä pyydettiin tuomaan esiin Rauman sisäisen viestinnän yhteydessä, mutta kaikki vastaajat eivät kommentoineet niitä ollenkaan.

Haastattelukysymysten asettelu perustui yhteisöviestinnän agendamalliin, joka soveltuu etenkin moniportaisten organisaatioiden viestinnän tutkimiseen (Tukiainen 1999: 183). Tämän vuoksi koin mallin soveltuvaksi myös monikansalliseen, organisaatorakenteeltaan moniportaiseen kohdeyritykseen. Agendamalliin perustuvat haastattelut koostuvat yleensä kahdesta kysymyksestä, joilla kartoitetaan sekä viestinnän hyviä että huonoja

puolia. Mukaan voidaan valita myös vain toinen kysymyksistä. (Tukiainen 1999: 177.) Haastattelussani kysyttiin vain viestinnän kehittämistä vaativia puolia. Näin tehtiin siksi, että tutkimuksessa haluttiin hahmottaa nimenomaan henkilöstön mielipiteitä viestinnän huonoimmin toimivista ilmiöistä. Kysymyksen asettelusta huolimatta osa vastaajista nosti esiin myös viestinnän positiivisia puolia, jotka on huomioitu analyysissä

**Taulukko 3.** Aineistoon sovellettu agendamallin mukainen analyysirunko

<b>Dimensio I Viestintäjärjestelmän käyttö</b>	
<b>Kategoriat 1-9 Viestintäkanavat</b>	<b>Kategoriat 10–20 Viestinnän tietosisällöt</b>
1 Kokoukset	10 Oman työn tulevaisuus ja järjestelyt
2 Perehdytykset	11 Palaute omasta työstä
3 Pöytäkirjat ja pysyvääismääräykset	12 Työtieto
4 Ilmoitustaulut, sisäinen tv ja Intranet	13 Osastojen ja projektien kehityshankkeet ja muutokset
6 Sähköposti	14 Henkilöstötoiminta
7 Muut suulliset kanavat	15 Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset
8 Muut kirjalliset kanavat	16 Tuotteet ja asiakkaat
9 Muuta tai yleistä viestintäkanavista	17 Talousasiat ja investoinnit
	18 Koulutus ja kurssit
	19 Sosiaalitoiminta
	20 Muuta tai yleistä viestinnän sisällöistä
<b>Kategoria 21 Omatoiminen viestintä</b>	
<b>Dimensio II Esimiesten viestintä ja toimintatavat</b>	
25 Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa	
26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt	
<b>Dimensio III Horisontaalinen keskinäisviestintä</b>	
27 Puskaradio	
28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet	
<b>Dimensio IV Viestintäprosessin toimivuus</b>	
22 Tiedonkulun yleinen toimivuus	
23 Tiedonkulun oikea-aikaisuus	
24 Tiedon laatu ja määrä	

Taulukossa 3 on esitetty agendamallista sovellettu, analyysissä käyttämäni luokitusrunko. Erittelen haastatteluvastausten sisältöä yhteisöviestinnän agendamalliin perustuvan

luokittelun mukaan sen kautta, missä asioissa osallistujat mainitsivat kehitettävää ja mitkä asiat taas koettiin toimiviksi. Sisällönerittelyn reliabiliteetin kannalta luokitusjärjestelmän rakennetta olisi syytä tarkistaa esimerkiksi hylkäämällä ja luomalla luokkia ennen lopullista luokittelua (Pietilä 1976: 238). Luokittelenkin haastatteluaineiston ensin yhteisöviestinnän agendamallin alkuperäisten kategorioiden mukaa. Kehitin luokitusjärjestelmään aineiston mukaan poistamalla ne kategoriat, joihin vastauksissa ei viitattu ollenkaan. Samalla uudelleen nimesin kategorioita aineistosta esiin nousseiden viestinnän ilmiöiden mukaan. Kategorioiden numerointia ei ole kuitenkaan muutettu, jotta vertailu alkuperäiseen malliin olisi helpompaa.

Viestintäkanaviin kuuluvaa kategoriaan 3 lisättiin ”pysyväismääräykset” ja kategoriaan 4 kohdeyrityksessä käytössä olevat ”sisäinen tv ja Intranet”. Kategoria 2 nimettiin ”Perehdytyksiksi” ja kategoria 6 ”Sähköpostiksi” sillä vastauksissa viitattiin näihin kanaviin. Kanavista jäi kokonaan pois kategoriat 5 ”Henkilöstölehdet”, johon ei viitattu aineistossa ollenkaan. Koska aineistossa viitattiin usein erikseen työtietoon ja esimerkiksi työvuoroja koskevaan tietoon, lisättiin kategoriaan 10 ”oman työn tulevaisuuden” lisäksi ”järjestelyt” ja kategoria 12 jätettiin tekniselle ”työtiedolle”. Kategoria 13 nimettiin ”osastojen ja projektien” ja kategoria 15 ”yksiköiden ja organisaation kehityshankkeita ja muutoksia” koskevaksi. Horisontaalisen keskinäisviestinnän dimensioon kuuluva kategoria 28 nimettiin aineistoon paremmin sopivaksi ”työyhteisön viestinnällisyydeksi ja horisontaaliseksi viestintäsuhteiksi”. Tähän luokiteltiin myös osastojen sisäiseen ja osastojen väliseen viestintään yleisesti liittyvät lausumat, jos niissä ei viitattu erikseen esimiesviestintään. Kategoria 26 nimettiin ”johtotason viestinnäksi ja organisaation viestinnän järjestelyiksi”, ja siihen luokiteltiin johtotason viestintää sekä vertikaalisia viestinnän järjestelyjä sekä ulkomaisten organisaatiotasojen välistä viestintää koskevat lausumat. Kategorioihin liittyvät, analyysissä käyttämäni tarkemmat luokittelusäännöt on esitetty liitteessä 3. Seuraavissa luvuissa käyn läpi varsinaisen analyysin, jossa kutsun tutkittavaa osa-aluetta tarkastellaan ensin viestintätyytyväisyyden ja sitten viestinnän kehittämistarpeiden kautta.

## 5.2 Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintä yleensä

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja kokemuksia Rolls-Royce Oy Ab: n sisäisestä viestinnästä yleisesti ottaen. Luvussa sivutaan myös Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n viestintään liittyviä mielipiteitä. Näiden Rauman yksikön ulkopuolisten yritystasojen viestintää on arvioitu omana osa-alueenaan viestintätyytyväisyyden yhteydessä. Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään sen sijaan vastaajien kokemuksiin siitä, mikä Rauman yksikön sisäisessä viestinnässä vaatii kehittämistä. Rolls-Royce plc:n ja Marinen viestintää sai myös kommentoida, mutta kaikki vastaajat eivät viitanneet siihen. Sitä tarkastellaan sen mukaan, kuin se nousee vastauksissa esiin.

### 5.2.1 Viestintätyytyväisyys

Tutkimukseen kuuluvassa kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan viestintätyytyväisyytään neliportaisella asteikolla ”erittäin tyytyväinen” – ”erittäin tyytymätön” (ks. Liite 1). Seuraavassa tarkastellaan vastaajien viestintätyytyväisyyttä Rolls-Royce Oy Ab:n Rauman yksikön, Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n viestintään näiden arvioiden perusteella. Kahden jälkimmäisen yritystason viestintää on tarkasteltu siitä näkökulmasta, millaisena se ilmenee Rauman yksikön sisällä.

**Taulukko 4.** Tyytyväisyys Rolls-Royce Oy Ab:n, Marinen ja plc:n sisäiseen viestintään

Osa-alue	Rolls-Royce Oy Ab		Rolls-Royce Marine		Rolls-Royce plc	
Tyytyväisyys	TT (n=9)	TH (n=22)	TT (n=9)	TH (n=22)	TT (n=9)	TH (n=22)
Erittäin tyytyväinen	0	1	1	1	0	1
Melko tyytyväinen	5	17	6	14	5	11
Melko tyytymätön	1	4	1	5	1	8
Erittäin tyytymätön	0	0	0	1	0	0
Ei kommenttia	3	0	1	1	3	2

Taulukosta 4 selviää, että osallistujat olivat **Rolls-Royce Oy Ab:n** sisäiseen viestintään yleisesti ottaen varsin tyytyväisiä. Työntekijöistä (TT) ”melko tyytyväiseksi” itsensä koki viisi henkilöä, mutta vastaamatta jätti kolme. Työntekijöiden alhainen vastausprosentti voi viitata siihen, ettei vastaamatta jättäneillä henkilöillä ollut asiasta selkeää mielipidettä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä työskentelee tuotannon puolella, ja he ovat voineet tulkita kysymyksen viittaavan Rauman yksikön toimiston puolen viestintään. Toimihenkilöistä (TH) kaikki 22 osallistujaa vastasivat kysymykseen, ja heistä ”erittäin tyytyväisiä” oli yksi ja ”melko tyytyväisiä” selvä enemmistö eli 17 henkilöä. Kaikkiaan Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, sillä kaikista vastanneista yhteensä 23 henkilöä koki itsensä tyytyväiseksi siihen. Kummassakaan henkilöstöryhmässä Rauman yksikön sisäiseen viestintään ei oltu ”erittäin tyytymättömiä”, mutta toimihenkilöistä neljä ja työntekijöistä yksi oli Rauman sisäiseen viestintään ”melko tyytymätön”.

Molemmat henkilöstöryhmät olivat myös **Rolls-Royce Marinen** viestintään melko tyytyväisiä. Kaikista vastanneista yhteen laskien 22 oli tähän viestinnän osa-alueeseen ”erittäin” tai ”melko tyytyväinen”. Työntekijöiden vastausprosentti oli Marinen viestintään korkeampi kuin Rauman yksikön viestintään, sillä heistä vastaamatta jätti tällä kertaa vain yksi. ”Tyytyväisiä” Marinen viestintään heistä oli yhteen laskien seitsemän. Eräs Marinen viestinnän muoto on viikoittain ilmestynvä ”Marine News” -uutiskirje, joka toimitetaan myös tuotannon puolen työntekijöiden luettavaksi. Tämän kautta työntekijät saattoivatkin kokea Marinen viestinnän helpommin määriteltäväksi käsitteeksi kuin Rauman sisäisen viestinnän. Enemmistö toimihenkilöistä eli yhteen laskien 15 vastaajaa oli Marinen viestintään ”melko tai erittäin tyytyväisiä”, mutta yksi jätti vastaamatta. Työntekijöistä yksi oli Marinen viestintään ”melko tyytymätön”, toimihenkilöistä ”tyytymättömiä” oli puolestaan yhteensä kuusi, mikä viestii osaltaan siitä, että tälläkin osa-alueella on osallistujien mukaan myös jotain kehitettävää.

**Rolls-Royce plc:n** viestinnän kohdalla vastausprosentti oli matalin, sillä vastaamatta jätti yhteensä viisi kaikista osallistujista. Tämä viitanee siihen, että osa-alueen viestintä ei ole yksiselitteisesti hahmotettavissa tai ettei vastaajilla ollut siitä mielipidettä. Kaikki henkilöstön jäsenet eivät olekaan tämän organisaatiotason kanssa yhtä paljon tekemisis-

sä, ja samalla kiinnostus sitä kohtaan voi vaihdella. Etenkin työntekijöiden kontaktit tälle tasolle ovat vähäiset, ja heistä jättikin vastaamatta kolme. Myös eri tehtävissä työskentelevät toimihenkilöt ovat eri tavoin tekemisissä konsernitason kanssa, ja toisille tältä taholta tuleva viestintä on läheisempää kuin toisille. Työntekijöistä viisi oli plc:n viestintään kuitenkin ”melko tyytyväisiä”, yksi puolestaan ”melko tyytymätön”. Toimihenkilöistä yhteen laskien 12 oli ”melko” tai ”erittäin tyytyväisiä” plc:n viestintään. Toimihenkilöt olivat tyytymättömpämpiä plc:n kuin Marinen tai Rolls-Royce Oy Ab:n viestintään, sillä kahdeksan heistä oli tähän ”melko tyytymättömiä”. Samalla toimihenkilöiden vastausprosentti oli plc:n viestintään muita osa-alueita alhaisempi.

### 5.2.2 Vertikaalista ja horisontaalista työ- ja muutosviestintää kehitettävä

Viestintätyytyväisyysanalyysi osoitti, että sekä tutkimukseen osallistuneet olivat yleisesti melko tyytyväisiä Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään. Enemmistö kummastakin henkilöstöryhmästä oli myös Rauman ulkopuolisten yritystasojen eli Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n viestintään tyytyväisiä, mutta toimihenkilöillä näihin osa-alueisiin liittyi enemmän tyytymättömyyttä kuin Rauman sisäiseen viestintään. Tässä luvussa hahmotetaan, millaisissa viestintään liittyvissä asioissa työntekijät ja toimihenkilöt kokivat kehittämisen tarvetta Rauman yksikön sisäisessä viestinnässä. Kehittämiskohteita kartoitettiin haastattelussa kysymyksellä: ”Mitä osa-aluetta Rolls-Royce Rauman sisäisessä viestinnässä pitäisi mielestäsi ehdottomasti kehittää? Entä organisaation tasolla?” Organisaation tasolla viitattiin Rolls-Royce plc:n ja Rolls-Royce Marinen viestintään, joita kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kommentoineet.

Taulukossa 5 seuraavalla sivulla on esitetty vastauksista löytyneiden lausumien jakaumat agendamallin mukaisissa kategorioissa. Työntekijöiden vastauksista eri viestinnän ilmiöihin viittaavia lausumia löytyi yhteensä 23, toimihenkilöiden vastauksista taas 68. Viestinnän kehittämistarpeisiin viittaavat lausumat on taulukoitu kohdalla sarakkeisiin ”Kehitettävää”, viestinnän toimiviin puoliin viittaavat lausumat taas sarakkeissa ”Toimii”. Taulukossa on mukana vain ne kategoriat, joihin vastauksista viitattiin.

**Taulukko 5.** Lausumat Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisestä viestinnästä yleensä agenda-mallin mukaan

Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintä yleensä	Työntekijöiden lausumat (n=23)		Toimihenkilöiden lausumat (n=68)	
	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää	Toimii
1 Kokoukset	2		1	
6 Sähköposti			2	1
7 Muut suulliset kanavat			2	
8 Muut kirjalliset kanavat			2	
9 Muuta tai yleistä viestintäkanavista			3	1
10 Oman työn järjestelyt ja tulevaisuus	1			
11 Palaute omasta työstä	1			
12 Työtieto	2		1	
13 Osastojen ja projektien kehityshankkeet ja muutokset			3	
14 Henkilöstötoiminta			1	
15 Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset			10	
16 Tuotteet ja asiakkaat			1	
18 Koulutus ja kurssit	1			
19 Sosiaalitoiminta			2	
21 Omatoiminen viestintä	3		2	
22 Tiedonkulun yleinen toimivuus	1			3
23 Tiedonkulun oikea-aikaisuus	1		3	
24 Tiedon laatu ja määrä	1		5	
25 Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa				1
26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt	4	2	9	1
27 Puskaradio	1		1	
28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet	3		13	

Taulukosta 5 ilmenee, että **työntekijöiden** vastauksissa viestinnän toimiviin puoliin viitattiin kahdella lausumalla, joista kumpikin luokituu kategoriaan *johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt* (kategoria 26). Katteoria kuvaa sitä, onko viestinnälle määritetty pelisäännöt ja millaista johtotason viestintä on. Tämän ilmiön toimivaksi mainitsemissa lausumissa kuvailtiin, että yrityksen yleinen tapa järjestää ja hoitaa viestintäänsä ja toisaalta esimiesten tapa viestiä oli parantunut viime vuosina.

Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän keskeisimmiksi kehittämistä vaativiksi ilmiöiksi nousivat työntekijöiden vastauksissa toisaalta juuri vertikaalinen *johtotason viestintä* (kategoria 26) ja sen lisäksi *horisontaalinen viestinnällisyys* (kategoria 28) sekä *omatoiminen viestintä* (kategoria 21). Nämä teemat kytkeytyivät vastauksissa usein yhteen. Kehitettävää koettiin etenkin osastojen sisäisessä ja välisessä viestinnässä, mikä liittyi tiiviisti esimiesten tehottomaan ja hitaaseen tapaan jakaa tietoa. Työntekijät eivät kommentoineet haastattelussa ollenkaan Rolls-Royce Marinen tai Rolls-Royce plc:n viestintää, joka tukee viestintätyytyväisyysanalyysin huomioita siitä, että nämä yritystasot ovat varsinkin tuotannon työntekijöille usein etäisiä.

Työntekijöiden vastauksissa johtotason viestinnän kehittämistarve liittyi usein osaston sisäiseen viestintään. Tuotannon puolella osastotiedottaminen onkin pitkälti esimiesten vastuulla. Esimerkissä 1 esimiesviestintä ja osaston sisäinen viestintä erotellaan yleisesti ottaen keskeisimmiksi kehittämistä vaativiksi ilmiöiksi:

- (1) ”Esimiesviestintä ja osaston sisäinen viestintä.” (TT4, vastaus1)

Esimerkissä 2 kuvaillaan puolestaan tarkemmin, mitkä asiat osastoviestinnässä vaativat kehittämistä. Tässä esimerkissä ei suoranaisesti viitata esimiesviestintään, mutta koska vastaaja työskentelee tuotannon puolella, on esimerkki tulkittavissa viittaukseksi nimenomaan osaston esimiesvetoiseen työtiedottamiseen:

- (2) Työpaikkatiedottaminen osastoittain: joku käy sanomassa jossain päin ja syntyy ”rikkinäinen puhelin” -efekti: jos asia koskee jotain tiettyä ryhmää, koottaisiin ryhmä kasaan ja kerrotaisiin kaikille yhtä aikaa samalla tavalla. (TT6, vastaus 1)

Esimerkin 2 vastaajan mukaan nykyisenkaltainen epätasapuolinen tiedottaminen johtaa tietojen leviämiseen osastolla *puskaradion* (kategoria 27) kautta sen sijaan että sitä jaettaisiin kaikille samalla tavalla. Tämä kuuluisi tuotannon puolella esimiesten tehtäviin. Tiedon pirstaleisuus viittaa *tiedon laadun ja määrän* (kategoria 24) kehittämistarpeeseen. Vastaajan mukaan viestintää tehostaisi viestittävän asian kohteena olevan ryhmän kokoaminen yhteen tiedotusta varten, jonka tulkitsin lausumaksi *kokousten* (kategoria 1)



lisäämisen tarpeesta. Työntekijät viittasivatkin viestintäkanavista ainoastaan juuri kokouksien lisäämisen tarpeeseen yleisen sisäisen viestinnän yhteydessä. Toisaalta johtotason viestintään kritisoitiin myös siitä, että se oli kohdeyrityksessä yleensäkin liian yksisuuntaista eikä työntekijöillä ollut hyviä mahdollisuuksia saada kommunikoida johtotason suuntaan rakentavan palautteen muodossa:

- (3) Ehkä omien ideoiden ja toimintamallien saaminen alhaalta ylöspäin hie-  
man hankalaa; mielipiteitä ei kovin paljon kysellä, käsitetään helposti  
purnaamiseksi: ei rakentavaa keskustelua. (TT8, vastaus 1)

Esimerkin 3 mukaan organisaation viestintään tarvittaisiin lisää kaksisuuntaista keskusteluvuutta. Työntekijät kokivatkin *omatoimisen viestinnän* (kategoria 21) kannalta ongelmalliseksi sen, ettei omilla mielipiteillä tuntunut olevan merkitystä tai että itse lähetty tieto ei tuntunut menevän perille esimiesten ja muiden osastojen suuntaan. Esimiesviestinnän kaksisuuntaisuudella onkin todettu vähentävän työtä ja yhteisöä kohtaan tunnettua epävarmuutta (Johlke & Duhan 2000: 160–161), joten tämän kehittämiseen olisi syytä kiinnittää yrityksessä huomiota.

*Tietosisältöihin* (kategoria 10–20) liittyen työntekijät kokivat kehittämisentarvetta etenkin *oman työn järjestelyjä* kuten työvuoroja koskevan tiedon (kategoria 10), tai suoraan työn tekemisessä tarvittavan *työtiedon* kuten piirustusten (kategoria 12) välittämiseen liittyen. Esimerkin 4 mukaan Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisessä viestinnässä ehdottomimmin kehittämistä vaativa asia on juuri työtä ja työn tulevaisuutta eli esimerkiksi työvuoroja koskevan ”jokapäiväisen” tiedon viestiminen:

- (4) ”Jokapäiväiset työasiat, vuorot.” (TT1, vastaus 1)

Työvuoroista (kategoria 10) viestiminen on tuotannossa esimiesten vastuulla. Toisaalta eräs työntekijä mainitsi kaipaavansa yrityksen viestintään lisää tietoa *kursseista ja koulutuksista* (kategoria 18), erään toisen mukaan sen sijaan *omasta työstä saatava palaute* (kategoria 11) kuului isoimpien kehittämisalueiden joukkoon. Työtä koskevan tiedon välittämiseen keskittyvä työviestintä on viestinnän tärkein muoto, jota ei voi korvata muilla (Åberg 1997: 32–33, 110–115). Samalla työn tulevaisuutta koskevan tiedon vä-

littäminen on keskeinen sisäisen viestinnän alue (Juholin 1999: 135). Näiden viestintäsäältöjen kehittämiseen olisi aineiston perusteella kiinnitettävä erityistä huomiota etenkin tuotannon työntekijäpuolella.

**Toimihenkilöt** olivat viestintätyytyväisyysanalyysin mukaan yleisesti ottaen tyytyväisiä Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään, ja heidän haastatteluvastauksista löytyikin yhteensä seitsemän viestinnän positiivisia puolia kuvaavaa lausumaa. Useimmin viitattiin siihen, että *tiedonkulun yleinen toimivuus* (kategoria 22) Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisessä viestinnässä oli hyvä. Tähän kategoriaan luokiteltiin viestinnän yleistä toimivuutta tai toimimattomuutta kuvaavat, seuraavan esimerkin tyyppiset lausumat:

- (5) ”Ok, ongelmia yksittäisissä asioissa, aika hyvin toimii yleisesti ottaen eli ei mitään suurta korjattavaa.” (TH2, vastaus 1)

Esimerkissä 5 todetaan, ettei Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisessä viestinnässä ole mitään suurta kehitettävää. Viestintäprosessin toimivuuteen eli esimerkiksi tiedonkulun yleiseen toimivuuteen liittyvät kokemukset indikoivatkin vahvimmin yleistä viestintätyytyväisyyttä ja antavat viestinnällä eräänlaisen yleisarvosanan (Tukiainen 1999: 108). Aineiston perusteella suhteellisen moni osallistuneista toimihenkilöistä kokikin Rolls-Royce Oy Ab:n viestinnän yleisesti toimivaksi. Toimihenkilötkin kuvailivat vastauksissaan kuitenkin myös seikkoja, joita sisäisessä viestinnässä olisi kehitettävä.

*Viestintäkanaviin* (kategoriat 1-9) liittyvistä toimihenkilöiden lausumista kaksi oli positiivista. Eräs viestintään tyytyväinen toimihenkilö nosti esiin *sähköpostin* (kategoria 6) roolin työnyhteisön yhtenäisyyttä ja viestinnän tasapuolisuutta luovana tekijänä, kuten esimerkki 6 osoittaa. Vastaaja viittaa sähköpostiin toimivana viestinnän kanavana, josta tieto on tarvittaessa löydettävissä. Samalla hän kuitenkin toteaa, että ilman sähköpostia olevat henkilöstön jäsenet saattavat tuntea itsensä ”ulkopuolisiksi”:

- (6) ”Itselle kaikki ok, ehkä niillä joilla ei ole henkilökohtaista sähköpostia voi tuntua ulkopuoliselta, sähköpostista tieto löydettävissä myös jälkikäteen ja voi itse määritellä milloin lukee tai ei lue.” (TH4, vastaus 1)

Toimihenkilöt kuvailivatkin kanaviin liittyviä kehittämisentarpeita Rauman sisäisessä viestinnässä suhteellisen usein. Esimerkki 6 vihjaa sähköpostiviestinnän positiivisten puolten ohella myös toimihenkilöpuolella suulliseen viestinnän kaipaavan kehittämistä. Esimerkissä 7 tulee esiin sama kokemus siitä, että toimiston puolella viestintä on toisinaan liiankin sähköpostipainotteista:

- (7) ”Parannettavaa dokumentoinnissa ja suullisessa kommunikoinnissa, ei aina pelkkää sähköpostia.” (TH9, vastaus 1, osa 1)

Vastaajan mukaan Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisessä viestinnässä olisi kehitettävä etenkin *suullista viestintää* (kategoria 7) sekä toisaalta *dokumentointia* (kategoria 9). Tilanne on samansuuntainen työntekijöiden kanssa, jotka kaipasivat myös suullisen viestinnän kehittämistä, vaikka heille ongelma ei ollutkaan liiallinen sähköpostiviestintä vaan esimiesviestinnän tehottomuus. Henkilökohtainen kanssakäyminen koetaankin yleensä ylivoimaiseksi viestintäkanavaksi (Kainulainen 1989: 141–142). Toisaalta etenkin esimiesviestintä on usein välitteistä (Åberg 2006: 12), mutta tulokset viittaavat siihen, että tutkimukseen osallistuneet kaipaavat yrityksen viestintään lisää välitöntä, suoraa viestintää. Kanavia kehitettäessä on kuitenkin mietittävä, millaiseen viestintään ne soveltuvat, sillä kaikkea tietoa on mahdoton ja turha välittää kasvokkain (Kuivalahti & Luukkonen 2003: 46; Åberg 1996: 181).

Ehdottomasti useimmin kehittämistä vaativaksi ilmiöksi nostettiin toimihenkilöiden vastauksissa *työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet* (kategoria 28). Katgoria tulee epäsuorasti esiin esimerkin 8 toiveessa lisätä suoraa suullista viestintää. Tarvetta yrityksen viestinnällisyyden kehittämiseen kuvaillaan selkeämmin esimerkeissä 8–10:

- (8) “Kanavat ja esimiesviestintä ok, mutta yleisesti ottaen pitäisi tajuta viestiä enemmän, mieluummin liian paljon kuin liian vähän; ei liiaksi mietittäisi mitä tarvitaan vaan kerrotaisiin vaan.” (TH15, vastaus 1)
- (9) ”Avoimuus; että tietoa annettaisiin kysymättäkin.” (TH13, vastaus 1)

- (10) ”Osaston sisäinen ja osastojen välinen kommunikaatio parantaisi tulosta ja työpäivää.” (TH9, vastaus 1, osa 2)

Vastaajat viittaavat siihen, että Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän tulisi yleisesti ottaen olla runsaampaa ja avoimempaa. Esimerkissä 10 todetaan, että etenkin osastojen sisäinen ja osastojen välinen viestintä ”parantaisi työpäivää”. Lausuma viittaa paitsi osastojen kanssakäymiseen, myös viestintäilmastoon. Vastaajan voi tulkita viittaavan siihen, että horisontaalisten viestintäyhteyksien kehittäminen vaikuttaisi positiivisesti myös motivaatioon. Sama henkilö kaipasi edellä esimerkissä 7 suullista viestintää. Esimerkissä 8 todetaan, että viestinnän kanavat ja esimiesviestintä ovat sinänsä kunnossa, mutta asioista olisi yleisesti ottaen viestittävä yhteisössä enemmän. Esimerkissä 9 toivotaan, että viestintä olisi entistä avoimempaa ja tietoja tarjottaisiin enemmän eikä tiedon-  
saanti jäisi vain *omatoimisen viestinnän* (kategoria 21) varaan. Eräs toimihenkilö viittasi työyhteisön horisontaaliseen viestinnällisyyteen sen sijaan sen kautta, että henkilöstölle suunnattujen tapahtumien viimeaikainen vähentäminen johti osaltaan viestinnällisyyden ja henkilöstön välisen vapaamuotoisen kanssakäymisen vähenemiseen, sillä niiden kautta vähenevät myös ”epäviralliset viestintäkanavat”:

- (11) ”-- Risteilyjen jne. henkilöstötapahtumien poistaminen negatiivista koska yksi epävirallinen viestintäkanava vähemmän.” (TH10, vastaus 1)

Esimerkit 8–11 vahvistavat kaikki osaltaan teoriaa siitä, että horisontaalisen viestinnän ja epävirallisenkin verkostoitumisen rooli korostuu nykyorganisaatiossa vertikaalisen esimiesviestinnän rinnalla (Juholin 1999: 84; Åberg 2006: 56–59). Esimerkit korostavat avoimen viestinnällisyyden ja etenkin horisontaalisten suhteiden merkitystä myös motivaation kannalta. Horisontaalisella viestinnällä nähdäänkin olevan erityistä merkitystä siihen, miten henkilöstö sitoutuu työkaveripiiriinsä (Postmes et al. 2001: 231–235). Kohdeyrityksen kaltaisessa organisaatiossa, jossa tehtävien tiimiluontoisuus ja verkostoituminen korostuu etenkin toimiston puolella, tällä sitoutumisella on varmasti merkitystä myös työnteon onnistumisen ja ilmapiirin kannalta.

Myös *johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt* (kategoria 26) ja *yksikköjä tai organisaatiota koskevista kehityshankkeista ja muutoksista* (kategoria 15)

saatava tieto nousivat toimihenkilöiden vastauksissa keskeisimmiksi kehittämistä vaativiksi ilmiöiksi, ja ne liittyivät usein yhteen. Myös *osastojen ja projektien kehittämishankkeista ja muutoksista* (kategoria 13) saatavaa tietoa haluttiin kehittää jonkin verran. Kehittämisentarpeet olivat usein yhteydessä etenkin *tiedon laatuun ja määrään* (kategoria 24), mutta myös *tiedonkulun oikea-aikaisuuteen* (kategoria 23):

- (12) ”Isoista asioista ei juuri kerrota ennen kuin ”valmiita”; lähtee huhuja liikkeelle.” (TH6, vastaus 1)
- (13) ”Korporaatiotason asiat kuten arvot ja visiot ei selkeästi, enemmän keskustelua; pitäisi olla selvät kaikille koska on tärkeä asia. Ei pelkkä paperiläpyskä vaan Karin tasoinen briefaus.” (TH22, vastaus 1)

Esimerkissä 12 korostuu näkemys siitä, että Rolls-Royce Oy Ab:ssa ei tiedoteta asioista ennen kuin ne ovat täysin valmiita eli ”isoihin asioihin” eli yksikön ja organisaation suunnitelmiin liittyvän tiedonkulun ajoituksessa on parannettavaa. Esimerkissä viitataan myös *puskaradioon* (kategoria 27) toteamalla, että ellei virallista tietoa ole saatavilla, ”huhut lähtevät liikkeelle”. Viestinnän teorioiden mukaan muutoksista tiedottamisessa juuri ennakoivuus ja laatu onkin tärkeää, jottei asioista alkaisi liikkua turhia huhuja (Juholin 1999: 196–197; Åberg 1997: 165; 2006: 126–132). Esimerkissä 13 paikallisen johtotason viestintään (kategoria 26) kaivataan toimitusjohtajan suullista katsausta organisaation arvoista ja visioista (kategoria 15). Näiden asioiden viestiminen ei nykyisenkaltaisena kirjallisena yhteenvetona ole vastaajan mukaan riittävää, sillä asia on niin tärkeä. Yrityksen strategian ja visioiden tulisi olla henkilöstölle selvät, jotta he voisivat ylimpäänsä sitoutua niihin (Juholin 2006: 144, 317).

Muutoksiin liittyvillä epämääräisillä huhuilla ja tiedonsaannin heikkoudella on todettu olevan yhteyttä myös motivaatioon (Juholin 1999: 196–197). Tämä teema nousi toimihenkilöiden vastauksissa erityisesti Rauman ulkopuolisilta organisaatioitasoilta saatavan tiedon yhteydessä, jonka kehittämistarpeet liittyivät usein myös muutostiedon ajoitukseen ja niiden perusteluun:

- (14) Marinen suunnasta tuleva tieto; missä mennään ja mitä pitäisi tehdä, ikä-  
vätkin asiat olisi ehdottomasti kerrottava koska epäily rasittaa ihmisiä,

vaikuttaa myös sitoutumiseen. Ei kerrota niin paljon kuin tiedetään, vaikkei kaikkea aina voikaan kertoa. (TH17, vastaus 1)

(15) ”Ajankohtainen tieto, enemmän ylemmän korporaatiotason viestejä paikallisesti ja perusteluja ja keskustelumahdollisuutta.” (TH21, vastaus 1)

(16) ”Muutokset Rauman tasolla, ei vain Marinen!” (TH5, vastaus 1)

Esimerkissä 14 kuvaillaan ylemmän organisaatiotason muutosviestinnän puutteiden alentavan motivaatiota Raumalla. Etenkin tiedonpuutteen tulevista asioista koettiin ”rassittavaksi”, varsinkin jos kyseessä on ”ikävä asia”, esimerkiksi töiden mahdollinen loppuminen. Johtotason muutosviestintä nähdään esimerkkivastauksissa riittämättömänä ja epämääräisenä. Esimerkissä 15 kaivataan lisää konsernitason viestien ja esimerkiksi 16 puolestaan Marineen liittyvien muutosten selittämistä paikallisesti Raumalla. Yritystä koskevien viestien suhteuttaminen oman yksikön tai osaston toimintaan onkin keskeinen esimiesviestinnän osa-alue (Juholin 2006: 177). Esimerkissä 15 toivotaan myös, että organisaatiota koskevista asioista olisi mahdollista keskustella enemmän. Keskustelun mahdollisuus onkin muutosviestinnän tärkeitä elementtejä (Emt 2006: 177).

Esimerkeissä 14–16 muutoksista tiedottaminen yhdistyy Rauman yksikön ja ulkomaisen johtotason (kategoria 26) ongelmiin. Viestintätyytyväisyysanalyysin perusteella tutkimukseen osallistuneet toimihenkilöt olivatkin tyytymättömämpiä juuri Rolls-Royce plc:n ja Marinen kuin Rauman yksikön viestintään. Tämä on samassa linjassa haastatteluvastausten kanssa, joissa *lähimmän esimiehen viestinnässä* (kategoria 25) ei kuvailtu olevan kehitettävää vaan kehittämisentarpeet kohdistuivat nimenomaan johtotason viestintään. Toisaalta eräs toimihenkilö totesi osuvasti, ettei johtotasolta saadun tiedon ”epämieluisuus” suinkaan tarkoita ”huonoa viestintää”, vaikka nämä asiat tahtovatkin henkilöstön näkemyksissä joskus sekoittua. Tämä on mielenkiintoinen havainto sen kannalta, että viestinnän onnistuneisuutta arvioidaankin aina omia arvostuksia vasten, ja epämieluisuus voi näin laskea osaltaan tyytyväisyyttä viestintään:

(17) ”Marinen viestintä, joka toivon mukaan on muuttumassa. Ongelmana se, onko ikävä viesti huonoa kommunikointia.” (TH16, vastaus 1)

### 5.3 Osaston sisäinen viestintä

Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän analyysin yhteydessä kävi ilmi, että sekä työntekijät että toimihenkilöt kokivat kehittämisentarpeita osastojen sisäisessä viestinnässä. Tässä luvussa tarkastellaan osastojen sisäiseen viestintään liittyvää viestintätyytyväisyyttä ja kehittämisentarpeita tarkemmin omana osa-alueenaan. Kohdeyrityksen Rauman yksikkö koostuu eri tehtäviin keskittyneistä osastoista, joita on toimiston ja tuotannon puolella useita. Osaston viestintään katsotaan tässä kuuluvaksi horisontaalinen keskinäisviestintä työkaverien välillä sekä osaston virallinen viestintä. Koska osallistujia oli vain muutama henkilö osastoa kohden, vastauksia käsitellään tässä henkilöstöryhmittäin, ei osastoittain.

#### 5.3.1 Tyytyväisyys osaston sisäiseen viestintään

Tässä luvussa tarkastellaan osallistujien tyytyväisyyttä osastonsa sisäiseen viestintään kyselyvastausten perusteella. Osallistujat arvioivat tyytyväisyyttään osastonsa viestintään neliportaisella asteikolla ”erittäin tyytyväinen” – ”erittäin tyytymätön” (ks. Liite 1). Toimihenkilöiden vastausjakaumat on esitetty taulukossa 6 sarakkeessa ”TH” ja työntekijöiden sarakkeessa ”TT”. Myös puuttuvat vastaukset on otettu mukaan luokkana ”Ei kommenttia”, sillä vastaamatta jättäminenkin antaa myös tietoa vastaajan suhteesta asiaan.

**Taulukko 6.** Tyytyväisyys osaston sisäiseen viestintään

Osa-alue	Osaston sisäinen viestintä	
	TT (n=9)	TH (n=22)
<b>Tyytyväisyys</b>		
Erittäin tyytyväinen	1	4
Melko tyytyväinen	4	14
Melko tyytymätön	3	4
Erittäin tyytymätön	1	0
Ei kommenttia	0	0

Taulukosta 6 ilmenee, että tutkimukseen osallistuneiden **työntekijöiden** (TT) keskuudessa tyytyväisyys oman osaston sisäiseen viestintään ei ollut yhtä ilmeistä kuin toimihenkilöillä, sillä heidän vastauksensa jakautuivat lähes tasan puoliksi tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä. Työntekijöistä yhteensä viisi oli ”erittäin” tai ”melko tyytyväinen” osastojensa sisäiseen viestintään, kun taas neljä koki itsensä ”erittäin” tai ”melko tyytymättömäksi”. Ääri vastauksia oli kuitenkin melko vähän, sillä sekä ”erittäin tyytyväisiä” että ”erittäin tyytymättömiä” oli kumpaakin vain yksi. Tyytymättömyyden suhteellisen korkea taso antaa kuitenkin viitteitä siitä, että etenkin työntekijät kokivat osastonsa sisäisessä viestinnässä kehitettävää. Työntekijät nostivatkin osastonsa sisäiseen viestintään liittyvät asiat usein keskeisimmäksi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi Rolls-Royce Oy Ab:n yleisen sisäisen viestinnän yhteydessä.

**Toimihenkilöistä** (TH) selvä enemmistö, yhteen laskien 18 henkilöä kaikista 22 vastanneesta oli ”erittäin” tai ”melko tyytyväinen” oman osastonsa viestintään. ”Erittäin tyytyväisiä” oli neljä eli enemmän kuin muilla tutkituilla viestinnän osa-alueilla. Tämän perustella tutkimukseen osallistuneet toimihenkilöt olivatkin yrityksen sisäisessä viestinnässä tyytyväisimpiä juuri osastojensa sisäiseen viestintään. Yksikään toimihenkilö ei ollut osastonsa viestintään ”erittäin tyytymätön”. Neljä toimihenkilöä oli osastonsa viestintään ”melko tyytymätön”, mikä viittaa siihen, että osastojen sisäiseen viestintään liittyvä vastaajien mielestä kuitenkin myös jotain kehitettävää.

Etenkin toimihenkilöt olivat osastojensa sisäiseen viestintään siis varsin tyytyväisiä, kun taas työntekijät jakautuivat tyytyväisiin ja tyytymättömiin. Kummassakin henkilöstöryhmässä vastausprosentti oli täysi. Oma osasto on kohdeyrityksessä useimmille henkilöstön jäsenille tavallisin ja samalla luultavasti läheisin työympäristö, jonka viestinnän kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Tämän vuoksi siihen liittyviä tyytymättömyyden syitä tulisi tutkia ja ratkaista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin tutkimukseen osallistujien esiintuomia osaston sisäiseen viestintään liittyviä kehittämisentarpeita haastatteluvastauksien analyysin kautta.



### 5.3.2 Tehokkaampi esimiesviestintä hillitsisi puskaradiota

Sekä työntekijät että toimihenkilöt viittasivat Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän kehittämistarpeiden yhteydessä osaston sisäiseen viestintään. Jotkin kommenteista olivat varsin yleisluontoisia. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan osastonsa viestinnän kehittämistarpeita tarkemmin kysymyksellä: ”Minkä koet suurimmaksi ongelmaksi osaston sisäisessä viestinnässä tai mikä kaipaasi kehittämistä?” Työntekijöiden vastauksista löytyneet 32 ja toimihenkilöiden 68 lausumaa on luokiteltu taulukossa 7, viestinnän kehittämistarpeita kuvaavat lausumat sarakkeisiin ”Kehitettävää” ja viestinnän toimivia puolia kuvaavat lausumat sarakkeisiin ”Toimii”.

**Taulukko 7.** Lausumat osaston sisäisestä viestinnästä agendamallin mukaan

Osaston sisäinen viestintä	Työntekijöiden lausumat (n=32)		Toimihenkilöiden lausumat (n= 68)	
	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää	Toimii
1 Kokoukset			3	1
3 Pöytäkirjat ja pysyväismääräykset			1	1
6 Sähköposti			1	1
7 Muut suulliset kanavat	1			
9 Muuta tai yleistä viestintäkanavista	1		1	
10 Oman työn järjestelyt ja tulevaisuus	3		2	
12 Työtieto	2		3	1
13 Osastojen ja projektien kehityshankkeet ja muutokset	2		3	
15 Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset			1	
20 Muuta tai yleistä tietosisällöistä			3	
21 Omatoiminen viestintä	2		3	2
22 Tiedonkulun yleinen toimivuus	3	2	2	7
23 Tiedonkulun oikea-aikaisuus	3		2	1
24 Tiedon laatu ja määrä	5		5	
25 Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa	3		5	1
26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt	2		7	2
27 Puskaradio	3		5	
28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet			3	1

Taulukosta 7 käy ilmi, että **työntekijät** viittasivat vastauksissaan osaston sisäisen viestinnän toimiviin puoliin kaksi kertaa. Viestintätyytyväisyysanalyysin mukaan puolet vastanneista työntekijöistä olikin osastonsa viestintään tyytymätön ja siihen liittyvät kehittämisentarpeet nousivat esiin jo Rolls-Royce Oy Ab:n viestinnän yhteydessä. *Tiedonkulun yleiseen toimivuuteen* (kategoria 22) liittyvissä positiivisissa lausumissa todettiin, ettei osaston viestinnästä puuttunut mitään tiettyä tietoa ja että ”homma toimi”. Osaston yleisen tiedonkulun toimivuuskaan ei esiintynyt työntekijöiden vastauksissa täysin ongelmattomana, sillä myös sen kehittämistarpeeseen viitattiin kertomalla asioiden jäävän joskus ”roikkumaan” ja tiedonkulussa olevan ”katkoksia” osaston sisällä.

Työntekijät eivät viitanneet juurikaan *viestintäkanaviin* (kategoriat 1–9) osaston viestinnässä kehittämistä vaativana ilmiönä. Sen sijaan *tietosisältöihin* (kategoriat 10–20) liittyen työntekijöiden mukaan osaston sisäisessä viestinnässä kehittämistä vaatisivat etenkin *oman työn järjestelyyn ja tulevaisuuteen* (kategoria 10) liittyvä tieto, johon viitattiin kolmella lausumalla sekä varsinainen työn tekemiseen liittyvä *työtieto* (kategoria 12), johon viitattiin kaksi kertaa. Myös *osaston ja projektien kehittämissuunnitelmiin ja muutoksiin* (kategoria 13) liittyvä tieto mainittiin. Näiden tietosisältöjen kehittämistarve yhdistettiin huomattavan usein *tiedon määrään ja laatuun* (kategoria 24). Myös tiedon *oikea-aikaisuudessa* (kategoria 23) ja *tiedonkulun yleisessä toimivuudessa* (kategoria 22) koettiin kehitettävää. Osaston sisäisen työtiedotuksen riittämättömyyttä ja huonoa ajoitusta kuvailtiin vastauksissa muun muassa seuraavaan tapaan:

- (18) ”Tulevat työt ja keikat: ei tietoa kovin paljon, ei pitkää varoitusaikaa vaikka olisi tiedossa aiemmin.” (TT9, vastaus 2)

Esimerkin 18 vastaaja kokee saavansa liian vähän tietoa tulevista työvuoroistaan, jotka liittyvät oleellisesti oman työn järjestelyyn. Lisäksi hänen mukaansa tieto vuoroista annetaan liian myöhään vaikka se olisi ehkä mahdollista antaa jo aiemmin. Tuotannon puolella osaston sisäinen viestintä on pitkälti esimiesvetoista, koska työntekijöillä ei ole henkilökohtaista sähköpostia. Tämän vuoksi työhön ja työn järjestelyyn liittyvän tiedon puutteet ovat pitkälti osa osaston esimiesviestinnän puutteita, johon esimerkin voikin tulkita viittaavan epäsuorasti. Esimiesvetoisen työviestinnän kehittämistarve osaston

sisäisessä viestinnässä tuli esiin työntekijöiden vastauksissa jo yrityksen yleisen sisäisen viestinnän yhteydessä.

*Lähimmän esimiehen viestintä* (kategoria 25) mainittiin työntekijöiden vastauksissa usein myös suoraan kehittämistä vaativana asiana juuri työ- ja muutostiedon määrän ja laadun sekä ajoituksen kannalta. Esimerkin 19 mukaan lähimmän esimiehen viestintä on osaston sisällä tehotonta ja puutteellista etenkin työvuoroihin liittyen. Tämä johtaa vastaajan mukaan siihen, että tietoja joutuu kyselemään itse, eli osaston sisäinen tiedonsaanti on liikaa *omatoimisen viestinnän* (kategoria 21) varassa:

- (19) Kysellä saa, työnjohtajalta tietoa tulee toisille paremmin kuin toisille, riippuu siitä kuinka paljon tekemisissä. Henkilökohtaiseen omaan joka-päiväiseen työn tekemiseen liittyy ongelmia, joka päivä ei infoa, riippuu siitä keneltä kysyy; esim. missä vuorossa tullaan ensi viikolla? (TT1, vastaus 2)

Esimiesviestinnän kehittämistarpeet yhdistettiin työntekijöiden vastauksissa myös osaston sisällä toisinaan liiankin aktiivisesti toimivaan *puskaradioon* (kategoria 27):

- (20) ”Tiedon epäluotettavuus; puskaradio: ei tietoa esim. muutoksista. Tietäkö esimiehetkään? Esim. työtehtävien vaihtuminen huhuina työkavereilta!” (TT4, vastaus 2)

Esimerkin 20 mukaan puskaradio on korvannut osaston virallisen esimiesviestinnän ja tämän takia muun muassa muutoksista liikkuu epäluotettavia huhutietoja. Vastaja toteaa myös, että jopa *oman työn tulevaisuuteen* (kategoria 10) liittyvää tietoa työtehtävien vaihtumisesta on tullut huhuina työkavereilta, vaikka tätä tietoa tulisi saada suoraan esimieheltä. Yleisesti ottaen työntekijät kokivatkin saavansa ennen kaikkea työhön liittyviä tietoja tehottomasti ja väärää kautta eli epävirallisesti työtovereilta virallisen esimiesviestinnän sijaan. Koska tuotannon puolen osastojen viestintä on virallisesti määriteltä esimiesten tehtäväksi, olisi näiden vastuiden noudattamisessa tulosten perusteella erityistä kehitettävää.

Lähimmän esimiehen viestinnän lisäksi työntekijät arvostelivat myös *johtotason viestintää ja organisaation viestinnän järjestelyjä* (kategoria 26). Johto- ja esimiestason viestinnän hitaus ja epämääräisyys nousikin esiin työntekijöiden vastauksissa työtiedon kulkemista ja näin itse työn tekemistä hankaloittavana tekijänä osaston sisäisessä viestinnässä samalla tavalla kuin yrityksen sisäisessä viestinnässä yleensä. Toteamalla, ettei epävirallisten työvuorotietojen leviäminen kohdeyrityksen kokoisessa yrityksessä ole luonnollista, esimerkin 21 vastaaja antaa ymmärtää, että työvuorotiedottaminen yrityksessä kokonaisuudessaan olisi syytä järjestää nykyistä tehokkaammin:

- (21) ”-- Vuoroista liikkuu epävirallista tietoa mutta ei tämän kokoisessa yrityksessä luonnollista” (TT7, vastaus 2)

**Toimihenkilöt** toivat omien osastojensa viestintää arvioidessaan esiin enemmän viestinnän positiivisia puolia kuin työntekijät. Tämä oli odotettavissa myös viestintätyytyväisyysanalyysin perusteella, jonka mukaan toimihenkilöt olivat osastojensa viestintään tyytyväisempiä kuin työntekijät. Haastatteluvastauksissa toimihenkilöt mainitsivat ensinnäkin osaston sisäisen viestinnän *viestintäkanavien* (kategoriat 1-9) positiiviseksi seikoiksi muun muassa *pysyväismääräysten* toimivan dokumentointitavan, tehokkaat *tiimipalaverit* sekä *sähköpostin* nopeana esimiesviestinnän kanavana. Ongelmalliseksi viestintäkanavissa koettiin puolestaan *kokousten* riittämättömyys ja lopettaminen sekä kokousten jälkeisen tiedonsiirron toimimattomuus, *dokumentointitapojen* puutteellisuus, liiallinen satunnaiseen *suulliseen tiedonvälitykseen* luottaminen ja toisaalta liiallinen *sähköpostin* ja *pysyväismääräys-tyylin* käyttö esimerkiksi päätöksistä tiedottamisessa. Yleisen sisäisen viestinnän yhteydessä toimihenkilöt toivoivat sähköpostiviestinnän rinnalle enemmän suullista viestintää. Osaston sisäiseen kanavien käyttöön liittyvät kommentit tukevat teoriaa siitä, että kanavien käytössä erityisen tärkeää olisi arvioida niiden soveltuvuus tilanteeseen (Kuivalahti & Luukkonen 2003: 46).

Osaston sisäisen *tiedonkulun yleisen toimivuuden* (kategoria 22) toimihenkilöt mainitsivat vastauksissaan toimivaksi huomattavan usein. Tämä antaakin osaston sisäiselle viestinnälle hyvän yleisarvosanan ja indikoi suhteellisen korkeaa viestintätyytyväisyyttä

(vrt. Tukiainen 1999: 108). Useimmissa tiedonkulun yleistä toimivuutta kiittelevissä lausumista vastaajat kertoivat saavansa tietoa tai ettei osaston sisäiseen viestintään liittynyt varsinaisesti kehitettävää. Eräs toimihenkilö kuvaili osastonsa sisäisen tiedonkulkua toimivuutta lyhyesti näin:

(22) ”Kiinteä, pieni osasto, toimii kohtuu hyvin.” (TH21, vastaus 2)

Vastaaja viittaa esimerkissä 22 osastonsa sisäiseen viestinnän toimivan hyvin kiinteiden henkilösuhteiden ansioista, mikä voidaan tulkita kommentiksi myös *työyhteisön viestinnällisyyden ja vertikaalisten viestintäsuhteiden* (kategoria 28) toimivuudesta. Katteoria viittaa etenkin työtoverien välisiin suhteisiin, joten osaston sisäisessä viestinnässä se käsittää ennen kaikkea ihmissuhteisiin ja epäviralliseen viestintään viittaavat lausumat. Kaksi toimihenkilöä kuvaili osastonsa viestintää toimivaksi juuri osaston pienuuden ja työtoverien välittömien suhteiden takia. Ongelmalliseksi aiheeseen liittyen mainittiin sen sijaan osaston sisäinen liiallinen ryhmittäminen eli ”kuppikuntaisuus” ja toisaalta liian vähäinen avoin, epävirallinen keskustelu:

(23) ”Lisää epävirallista, avointa keskustelua; väliaikaistietoa esim. muutoksista ja missä mennään virallisesti kaikille ketkä kuuluu osastoon” (TH22, vastaus 2)

Esimerkissä 23 kaivataan osastolle ensinnäkin lisää epävirallista keskustelua, mikä viittaa yhteisön viestinnällisyyteen. Samalla esimerkissä mainitaan, että *muutoksiin* liittyvistä asioista tulisi tiedottaa enemmän virallisen viestinnän keinoin koko osastolle, mikä viittaa puolestaan kehittämistarpeisiin ennemminkin *vertikaalisen viestinnän järjestyksessä* (kategoria 26) esimerkiksi osastopalaverien muodossa. Vastaajan mukaan juuri väliaikaistietojen antaminen muutoksista olisi tärkeää. Muutosviestinnässä viestinnän olisikin oltava erityisen jatkuvaa, samalla kun perustelujen ja palautteen annon merkitys korostuu (Åberg 1997: 165; 2006: 126–132). Keskeistä esimerkin mukaan on myös tiedon jakaminen virallisesti kaikille, keitä se koskee, mutta samalla olisi annettava puitteet epävirallisemmalle keskustelulle asiaan liittyen. Esimerkki tukee osuvasti näkemystä siitä, ettei epävirallista ja virallista viestintää tulisi nähdä toistensa vastavoimina, sillä

niillä on kummallakin sekä informatiivista että suhteisiin liittyvää arvoa (Hartley & Bruckham 2000: 125–126).

Keskeisimmäksi kehittämistä vaativaksi ilmiöksi nousi toimihenkilöiden vastauksissa osaston sisäisessä viestinnässä kuitenkin juuri *johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt* (kategoria 26), joka liittyi vastauksissa usein muutoksia koskevan virallisen viestinnän hitauteen ja puutteellisuuteen. Virallisen viestinnän hitauden koettiin lisäävän epävirallisten arvelujen leviämistä. Aineisto tuki erittäin hyvin teoriaa siitä, että muutostilanteissa virallisen viestinnän jättämä uutistyhjiö alkaa nopeasti täyttyä huhuilla (Åberg 2006: 126–132). Toimihenkilöt mainitsivatkin huhuihin liittyvän *puskaradion* (kategoria 27) osaston viestinnän huonona puolena huomattavan usein. Esi-merkit 24 ja 25 antavat kuvan siitä, että toimihenkilöiden mukaan osaston sisäisen virallisen viestinnän hitaus johti siihen, että asioista kuuli epävirallisista lähteistä ennen kuin virallisista:

- (24) ”Joskus tieto hitaasti virallista kautta kun on jo kuullut sen muulta puoli-huhuina.” (TH20, vastaus 2)
- (25) ”Lähinnä esimiesviestintään liittyen jotkut asiat tulee huhuina, esim. peruuntumiset, nopeamminkin voisi tulla.” (TH18, vastaus 2)

Erisuuruisiin muutoksiin ja suunnitelmiin liittyvistä asioista saatiin toisaalta tietoa usein jälkikäteen eli tiedon *oikea-aikaisuuteen* (kategoria 23) liittyi kehitettävää. Muutoksiin liittyvän johtotason viestinnän kehittämistarpeet korostuivat erityisesti osastoilla, joiden johto on maantieteellisesti hajautunutta:

- (26) ”Raumalle tulee Marinesta liian vähän tietoa, Rauman ylemmän tason viestinrippeet vahvistavat negatiivisia epäilyjä; ei motivoi, pitäisi sanoa suoraan missä mennään eikä vain ruokkia huhuja.” (TH17, vastaus 2)

Esimerkin 26 vastaaja kokee puskaradion ohittaneen viralliset kanavat Rauman yksikön ja Marine-toimialan välisessä tiedonvälityksessä ja toivoo johdolta avoimempaa viestintää. Samalla hän tuo esiin viestinnän avoimuuden ja motivaatioon keskinäisen riippuvuuden, ja sen, että Rauman paikallinen johto ei välitä tai selitä ulkopuolisilta tahoilta

saatavaa tietoa Raumalla kovinkaan tehokkaasti. Toimihenkilöiden vastauksista välit-  
tyykin yleisesti kokemus siitä, että etenkin maantieteellisesti hajallaan olevilla osastoilla  
olisi panostettava paitsi nopeaa ja mielellään ennakoivaan päätöksistä ja muutoksista  
viestimiseen, myös viestien selittämiseen ja perusteluun paikallisesti. Suurissa, organi-  
saation toimintaa tai rakenteita koskevien muutosten viestinnässä korostuukin erityisesti  
muutosten syiden ja seurausten perustelun tarve, sillä pelkkä muutoksen tietoon saatta-  
minen ei niiden kohdalla riitä muutoksen menestykselliseen läpiviemiseen. Esimiesvies-  
tinnän avoimuudella on isompien muutosten kohdalla oleellinen rooli. (Juholin 2006:  
317; 1999: 196–197). Esimerkissä 26 korostuukin tarve kehittää muutoksiin liittyvää  
esimiesviestinnän avoimuutta motivaation säilyttämiseksi. Toisaalta joissain vastauksis-  
sa viestinnän kehittämiseksi tehdyt tai meneillään olevat toimenpiteet nostettiin esiin  
johtotason viestinnän ja viestinnän järjestelyjen positiivisena puolena.

Osaston sisäisen tiedonkulun kehittämistarpeet liittyivät toimihenkilöiden mukaan toi-  
saalta *lähimmän esimiehen viestintään* (kategoria 25), johon viitattiin viidellä lausumal-  
la muun muassa seuraavasti:

- (27) ”Kysymällä selviää, tietysti esimiehen sosiaalisuus ei kovin hyvä.” (TH7,  
vastaus 2)

Esimerkissä 27 kuvaillaan, että lähimmän esimiehen sosiaalisissa viestintätaidoissa olisi  
kehitettävää. Toisaalta vastaaja toteaa, että saa tietoa kyllä kysymällä, mutta vastaukses-  
ta kuvastuu toive siitä, että esimies viestisi itse aktiivisesti enemmän. Esimiehen viestin-  
täkäyttäytyminen luokin osaltaan yhteisön ilmapiiriä (Juholin 2006: 164–172), ja esi-  
merkistä voidaan tulkita, että esimiehen sosiaalisempi käytös olisi tervetullutta. Eräs  
haastateltava kertoi puolestaan, ettei hän saanut esimiehellään työhön liittyvää tietoa,  
sillä esimiehellä ei ollut alan koulutusta. Näistä asioista ei vastaajan mukaan ”kannatta-  
nut häneltä kysellä”. Se, että asioita joutui itse kyselemään, mainittiinkin *omatoimisen  
viestinnän* (kategoria 21) kannalta ongelmalliseksi toimihenkilöiden vastauksissa kolme  
kertaa. Toisaalta vastaajat kokivat voivansa kysellä esimiehiltä, mikä tukee näkemystä  
siitä, että perinteinen esimiesviestinnän jäykkä ylhäältä alas -hierarkkisuus on vähenty-  
nyt (Åberg 2006: 56–57).

*Tietosisältöihin* (kategoriat 10–19) liittyen toimihenkilöt kuvailivatkin osaston sisäisen viestinnän kaipaavan kohentamista etenkin *työn järjestelyjä* (kategoria 10) ja itse *työtä koskevan tiedon* (kategoria 12) sekä *osastojen ja projektien kehityshankkeita ja suunnitelmia* (kategoria 13) koskevan tiedotuksen kannalta. Myös *yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja suunnitelmat* (kategoria 15) mainittiin kerran. Osaston muutoksia koskevaan viestintään kaivattiin tehokkuutta jo edellä esimerkissä 25. Samalla myös työn järjestelyistä ja työstä saatiin usein liian vähän tai liian epämääräistä tietoa, kuten esimerkki 28 osoittaa:

- (28) ”Työhön liittyvät asiat; tietoa on mutta se ei aina kulje ihmisten välillä. Osastojen muutokset.” (TH9, vastaus 2)

Vastaja haluaisi osaston sisäiseen viestintään lisää tietoa osastojen muutoksista ja työstä. Kaikkiaan *tiedon määrän ja laadun* (kategoria 24) kehittämistarpeisiin viitattiin viidessä kahdessa toimihenkilölausumassa. Kaikkiaan toimihenkilöiden vastauksissa korostui kokemus siitä, että osaston sisäinen tiedonkulku oli yleisesti toimivaa, mutta toisaalta yrityksen tapaa organisoida osaston sisäistä viestintää tulisi vielä kehittää etenkin muutoksiin ja työhön liittyvän esimiesviestinnän ajoituksen ja laadun kannalta.

#### 5.4 Osastojen välinen viestintä

Rolls-Royce Oy Ab:n eri osastot eivät ole irrallisia toimijoita vaan niiden on viestittävä myös keskenään tehtäviensä hoitamiseksi. Myös osastojen välinen viestintä nousi esiin jo Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän kehittämistarpeiden yhteydessä. Sitä tutkitaankin tässä luvussa omana osa-alueenaan. Osastojen yhteistyön ja yhteydenpidon määrä riippuu kohdeyrityksessä siitä, kuinka läheisesti niiden tehtävät liittyvät toisiinsa. Tutkimukseen osallistuneet arvioivat osastojen välistä viestintää oman osastonsa ja työtehtävänsä näkökulmasta. Arvioinnin kohteena olivat useimmiten osaston viestintäsuhteet niihin osastoihin, joiden kanssa oltiin eniten tekemisissä. Toisinaan vastaajat kommentoivat myös yrityksen yleistä tapaa järjestää viestintää osastojen välillä. Rauman yksikön osastojen välisen viestinnän organisointia ei ole varsinaisesti keskitetty min-



kään nimetyn ryhmän tai osaston vastuulle vaan osastoilla on erilaisia yhteydenpitotapoja ja -systeemejä. Seuraavassa käydään ensin läpi henkilöstön tyytyväisyyttä osastojen väliseen viestintään ja sitten tähän viestinnän osa-alueeseen liittyviä kehittämistarpeita.

#### 5.4.1 Viestintätyytyväisyys osastojen väliseen viestintään

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät ja toimihenkilöt arvioivat osastojen välistä viestintää asteikolla ”erittäin tyytyväinen” – ”erittäin tyytymätön” (ks. Liite 1). Taulukossa 8 on esitetty vastausten henkilöstöryhmäkohtaiset jakaumat tyytyväisyysasteittain.

**Taulukko 8.** Tyytyväisyys osastojen väliseen viestintään

Osa-alue	Osastojen välinen viestintä	
	TT (n=9)	TH (n=22)
<b>Tyytyväisyys</b>		
Erittäin tyytyväinen	0	1
Melko tyytyväinen	5	5
Melko tyytymätön	3	14
Erittäin tyytymätön	1	2
Ei kommenttia	0	0

Taulukosta 8 näkyy, että **työntekijät** (TT) jakautuivat samoin kuin muiden osa-alueiden, myös osastojen välisen viestinnän kohdalla melko tasaisesti tyytyväisiin ja tyytymättömiin. ”Melko tyytyväisiä” heistä oli siihen viisi ja ”erittäin ja melko tyytymättömiä” yhteensä neljä. Tilanne on siis melko samanlainen kuin osaston sisäisen viestinnän kohdalla. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut osaston väliseen viestintään ”erittäin tyytyväinen”, toisin kuin osaston sisäiseen viestintään.

**Toimihenkilöistä** (TH) selvä enemmistö, yhteen laskien 16 henkilöä kaikista 22 vastanneesta, oli ”melko” tai ”erittäin tyytymätön” Rolls-Royce Oy Ab:n osastojen väliseen viestintään. Heistä ”erittäin tyytyväisiäkin” oli suhteellisen moni eli kaksi vastaajaa.

Tyytyväisiä yhteensä vain kuusi, joista viisi oli ”melko” ja yksi ”erittäin tyytyväinen”. Tilanne on päinvastainen kuin osaston sisäisen viestinnän kohdalla, johon enemmistö toimihenkilöistä oli tyytyväinen. Toimihenkilöt mainitsivatkin osastojen välisen viestinnän erityistä kehittämistä vaativana osa-alueena myös yleisesti ottaen Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisessä viestinnässä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kummastakin henkilöstöryhmästä vastasivat kysymykseen eli vastausprosentti oli myös osastojen välisen osa-alueen kohdalla täysi. Vaikka viestintäyhteydet osastojen välillä riippuvat työtehtävästä ja vaihtelevat henkilöittäin, vastausprosentti viittaa siihen, että Rolls-Royce Oy Ab:n henkilöstö kokee osastojen välisen viestinnän yleisesti tärkeäksi ja että heillä on siitä mielipiteitä. Seuraavassa luvussa käsiteltävät haastatteluvastaukset tukevatkin tätä havaintoa ja antavat tarkempaa kuvaa siitä, mitä asioita osastojen välisessä viestinnässä tulisi henkilöstön mielestä kehittää.

#### 5.4.2 Lisää epävirallista kanssakäymistä ja virallista työtiedotusta

Tässä luvussa tarkastellaan osastojen väliseen viestintään liittyviä kehittämistarpeita. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan osastojen välisen viestinnän toimivuutta kysymyksellä: ”Onko osastojen välisessä viestinnässä jotain erityistä kehitettävää? Puuttuuko viestinnästä jotain tiettyä tietoa tai onko tiedonkulussa ongelmia?” Vastauksista löytyneet lausumat on jaoteltu seuraavalla sivulla taulukossa 9 agendamallin mukaisiin kategorioihin. Työntekijöiden vastauksista eri viestinnän ilmiöihin viittaavia lausumia löytyi yhteensä 23, toimihenkilöiden vastauksista taas 83. Viestinnän ilmiöihin kehittämistä vaativina asioina viittaavat lausumat on taulukoitu kummankin henkilöstöryhmän kohdalla sarakkeisiin ”Kehitettävää”, viestinnän toimivia seikkoja kuvaavat lausumat puolestaan sarakkeisiin ”Toimii”. Taulukossa on esitetty vain ne kategoriat, joihin viittaavia lausumia vastauksista löytyi.

Taulukosta 9 käy ilmi, että **työntekijöiden** vastaukset sisälsivät suhteellisen monta, yhteensä seitsemän, osastojen välisen viestinnän positiivisia puolia kuvaavaa lausumaa. Nämä käsittelivät kahta viestinnän ilmiötä eli *tiedonkulun yleistä toimivuutta* (kategoria

22) ja johtotason viestintää ja organisaation viestinnän järjestelyjä (kategoria 26). Näissä lausumissa vastaajat kertoivat, ettei osastojen välisessä tiedonkulussa ollut ongelmia tai että se oli parantunut, ja että tieto liikkui hyvin tiettyjen osastojen välillä. Johdon viestintää ja etenkin viestinnän järjestelyjä kiiteltiin siitä, että viestinnän ongelmia oli viimeaikoina saatu ratkaistua ja tiettyjen osastojen välistä viestintää kehitettyä, kuten esimerkiksi 29 tulee ilmi:

- (29) ”Ei sinänsä kehittämistarvetta osastojen väliseen viestintään, mahdolliset ongelmat on saatu ratkaistua ja viestintä toimii sen mitä tarviikin.” (TT5, vastaus 3)

**Taulukko 9.** Lausumat osastojen välisestä viestinnästä agendamallin mukaan

Osastojen välinen viestintä	Työntekijöiden lausumat (n=23)		Toimihenkilöiden lausumat (n=83)	
	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää	Toimii
1 Kokoukset	1		2	1
2 Perehdytykset			1	1
6 Sähköposti				1
7 Muut suulliset kanavat	1			1
9 Muuta tai yleistä viestintäkanavista			3	
12 Työtieto	2		5	
13 Osastojen ja projektien kehityshankkeet ja muutokset	1		5	1
15 Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset	2		3	
16 Tuotteet ja asiakkaat			4	
17 Talousasiat ja investoinnit			2	
21 Omatoiminen viestintä	1		8	5
22 Tiedonkulun yleinen toimivuus	3	4		3
23 Tiedonkulun oikea-aikaisuus	1		7	
24 Tiedon laatu ja määrä	1		5	2
26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt	1	3	6	1
27 Puskaradio			3	
28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet	2		12	1

Kehittämistarvetta koettiin sen sijaan etenkin *tiedonkulun yleisessä toimivuudessa* (kategoria 22). Työntekijät kuvailivat tiettyjen osastojen olevan liian erillään, minkä vuoksi tieto ei kulkenut niiden välillä tehokkaasti, ja toivoivat yleisesti ottaen parempaa osastojen välistä tiedotusta. Toisaalta työntekijät mainitsivat myös *yhteisön viestinnällisyyden ja horisontaalisten viestintäsuhteiden* (kategoria 28) ja toisaalta *johtotason viestinnän* (kategoria 26) kaipaavan kehittämistä tuotannon ja toimiston puolen osastojen välisessä viestinnässä:

- (30) ”Suojaantien tieto hitaasti meille, nyt hiukan parantunut. -- Yleisesti koko talon väkeä koskevat asiat: vieläkin petrattavaa.” (TT8, vastaus 3)
- (31) ”Tuotannon sisällä tieto kulkee. Tiilitalon suuntaan tiedot meidän esimieheltä ei tunnu kulkevan kovin tehokkaasti, toisin päin kyllä. ” (TT7, vastaus 3)

Esimerkissä 30 viitataan eri puolilla satamaa sijaitsevien tuotannon ja toimiston puolen välisen viestinnän heikkouteen etenkin koko henkilöstöä koskeviin asioihin liittyen, vaikka vastaajan mukaan yhteydenpito onkin viimeaikoina parantunut jonkin verran. Osastojen välisessä horisontaalisissa suhteissa (kategoria 28) on siis kehitettävää. Esimerkin mukaan tieto kulkee näiden osastojen välillä toisaalta hitaasti eli myös *tiedonkulun oikea-aikaisuutta* (kategoria 23) olisi parannettava. Eräs työntekijä mainitsi osastojen välisen viestinnällisyyden kaipaavan kehittämistä yleisen viestintäilmapiiirin näkökulmasta siltä kannalta, että suunnittelupuoli voisi olla kiinnostuneempi laitteiden valmistuksen parissa työskentelevien mielipiteistä. Esimerkissä 31 todetaan puolestaan, että tuotannon osastojen välinen viestintä toimii, mutta sen sijaan tuotannon esimies ei välitä tietoja tarpeeksi tehokkaasti ”tiilitalon” eli toimiston suuntaan. Lausuma viitaa suoraan osastojen väliseen esimiesviestintään (kategoria 26), jota olisi siis kehitettävä näiden kahden rakennuksen välillä. Esimiesten tehtävänä onkin paitsi suhteuttaa yritystä koskeva tieto yksikköönsä, myös raportoida yksikkönsä asioista eteenpäin (Åberg 1997: 199–212). Kummassakin esimerkissä korostuu toive siitä, että fyysisesti erillään olevien osastojen välisen viestinnän kehittämiseen kiinnitettäisiin huomiota. Hajautettu organisaatorakenne ja yksiköiden määrä lisääkin horisontaalisen viestinnän säätelyn ja viestinnän säännöllisyyden tarvetta, ja näillä on vaikutusta myös yhteisöllisyyden syntymiseen (Teboul et al. 1994: 13–17; Vartiainen ym. 2004: 14–24, 89–129).

*Viestintäkanaviin* (kategoriat 1-9) viitattiin työntekijöiden vastauksissa vain kaksi kertaa. Näissä lausumissa osastojen väliseen viestintään kaivattiin lisää *ongelmanratkaisupalavereja* (kategoria 1) ja toisaalta suoraa *puhelinyyhteyttä* (kategoria 7) tiettyjen osastojen välille, mikä vähentäisi vastaajan mukaan osastojen välisen viestinnän jähmeää esimiesvetoisuutta. *Tietosisältöihin* liittyen työntekijät kokivat kehittämistarvetta myös osastojen välisessä viestinnässä etenkin *työtietoa* (kategoria 10) sekä *yksiköiden ja organisaation kehityshankkeita ja muutoksia* (kategoria 15) koskevassa osastojen välisessä viestinnässä. Myös *osastojen ja projektien kehityshankkeisiin ja muutoksiin* (kategoria 13) liittyvä tiedottaminen mainittiin. Seuraavissa esimerkeissä viitataan näiden tietosisältöjen puutteisiin:

(32) ”Yleisesti ottaen parempaa tiedotusta tulevista asioista ja mitä meidän varalta tulossa.” (TT9, vastaus 3)

(33) Virheitä piirustuksissa -- Muitten osastojen tiedot.” (TT4, vastaus 3)

Esimerkissä 32 kaivataan lisää ja parempaa viestintää osastojen tulevaisuuden suunnitelmista. Esimerkissä 33 viitataan puolestaan suoraan työhön liittyvän tiedon virheellisyyteen. Kummassakin lausumassa arvioidaan siis paitsi tietosisältöä, myös sen *laatua ja määrää* (kategoria 24). Työtiedon päivittäinen viestintä kuuluukin oleellisesti myös osastojen väliseen yhteydenpitoon, ja sillä on suora vaikutus työnteon onnistumiseen mutta vaikutusta myös yhteisön ilmapiiriin (Juholin 2006: 37). Eräs työntekijä viittasi puolestaan *omatoimisen viestinnän* (kategoria 21) kaipaavan kehittämistä osastojen välillä sen kautta, että tietoa oli kyllä saatavilla, mutta sitä joutui aina kyselemään itse.

**Toimihenkilöiden** vastauksissa osastojen välinen *tiedonkulun yleinen toimivuus* (kategoria 22) koettiin yleisesti toimivaksi, sillä kaikki siihen viittaavat lausumat kuvailivat sitä positiivisesti. Sen sijaan kehitettävää koettiin etenkin osastojen välisen *tiedonkulun oikea-aikaisuudessa* (kategoria 23) sekä *tiedonkulun laadussa ja määrässä* (kategoria 24). Nämä kategoria muodostavat yhdessä viestinnän yleisarvosanan (Tukiainen 1999: 108), joka ei osastojen välisessä viestinnässä ollut siis kovin hyvä. Tätä tukee toimihenkilöiden viestintätyytyväisyyden matala taso osa-alueella. Osallistujat mainitsivat saavansa tietoa muilta osastoilta usein hitaasti tai jälkikäteen, tiedon määrä koettiin riittä-

mättömäksi ja laadun kannalta kehitystä kaivattiin tiedon tarkkuuteen ja selkeyteen. *Tietosisäلتöjen* kannalta kehittämistarpeet liittyivät etenkin *työtietoon* (kategoria 12) ja *osastojen ja projektien* (kategoria 13) mutta myös *yksikön ja organisaation kehityshankkeista ja muutoksista* (kategoria 15) sekä *tuotteista ja asiakkaista* (kategoria 16) saatavaan tietoon:

- (34) ”Huollosta tietoa tulee erittäin huonosti, esimerkiksi huollon meneillään olevista projekteista tieto jälkikäteen.” (TH8, vastaus 3)
- (35) ”Puutteellista, jopa virheellistä tietoa tuotteiden rakentamisesta -- muutoksista ilmoittaminen.” (TH9, vastaus 3)
- (36) ”Suunnittelusta tuleva muutostieto nopeammin ja selkeämmin, nyt tulevat jopa vain vahingossa ja huhuina; kauppojen muutokset, mutta tämä parantunut hieman palaverien myötä.” (TH6, vastaus 3)

Esimerkeissä tuodaan esiin tiedon virheellisyys ja etenkin muutoksiin ja suunnitelmiin liittyvän tiedon huono ajoitus. Esimerkissä 34 todetaan, että projekteista tulisi tiedottaa silloin, kun ne ovat käynnissä, ei jälkikäteen. Esimerkissä 35 kaivataan myös parempaa tiedottamista muutoksista, mutta myös työtiedon laadussa koetaan puutteita. Esimerkin 36 vastaaja kuvailee osastojen välistä muutos- ja työviestintää liian hitaaksi. Hän viittaa samalla tiedonkulun perustuvan liikaa satunnaisuuteen ja *puskaradioon* (kategoria 27), jonka toimihenkilöt mainitsivat osastojen välisen viestinnän kehittämiskohteeksi kolme kertaa. Esimerkeissä muutostiedolla viitataan ennen kaikkea työtietoa koskeviin muutoksiin. Tällaisten pienempien muutosten viestimisessä riittää usein niiden tietoon saataminen (Juholin 2006: 317), mutta myös oikean ajoituksen tärkeys olisi muistettava (Clampitt 1994: 294).

Esimerkissä 36 todetaan myös, että työhön liittyvä osastojen välinen viestintä on toisaalta parantunut palaverien myötä. *Viestintäkanavien* kehittämisen kannalta *kokouksia* (kategoria 1) kaivattiin kuitenkin edelleen lisää ja eräs vastaaja mainitsi myös perehdytyksissä olevan kehitettävää. Toisaalta eräs toimihenkilö mainitsi *sähköpostijakelujen* (kategoria 6) toimivuuden ja *keskustelun* mahdollisuuden (kategoria 7) osastojen välisen viestinnän positiivisiksi seikoiksi.

Toimihenkilöiden vastauksissa keskeisimmiksi kehittämistä kaipaaviksi ilmiöiksi nousivat *omatoiminen viestintä* (kategoria 21), *johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt* (kategoria 26) sekä *työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet* (kategoria 28), jotka kytkeytyivät mielenkiintoisesti yhteen. Lähimmän esimiehen viestintään ei tällä osa-alueella viitattu ollenkaan. Omatoimiseen viestintään liittyen nostettiin esiin niin positiivisia kuin negatiivisiakin puolia. Se, että osastojen välillä sai tietoa itse kyselemällä, mainittiin toimivaksi seikaksi. Eräs osaston välisen viestinnän melko ongelmattomaksi kokeva toimihenkilö korosti etenkin uusien työntekijöiden oman aktiivisuuden merkitystä toteamalla, että se on kannattavaa ja etenkin uusille työntekijöille tärkeää:

- (37) ”Ei suurempia ongelmia, uusilla oma aktiivisuus korostuu ja on aina kannattavaa.” (TH7, vastaus 3)

Omien kontaktien merkitys osastojen välisessä tiedonsaannissa tuodaan esiin myös seuraavassa esimerkissä 38, jossa todetaan kuitenkin, että *virallisten järjestelyjensä* (kategoria 26) ja *kanaviensa* puolesta (kategoria 9) osastojen välinen viestintä on yrityksessä riittämätöntä. Vastaajan mukaan tiedonsaanti muiden osastojen asioista jää yrityksessä pitkälti omien horisontaalisten viestintäsuhteiden (kategoria 28) varaan, kun sen tulisi perustua enemmän esimiesviestintään (kategoria 26):

- (38) ”Virallisesti riittämätöntä: ei kanavia mutta kontaktipintojen avulla kyllä riittävää. Joukko jaettu liian pieniksi ryhmiksi joille kerrotaan, ei yhtenäisyyden tunnetta; esimiesten kuuluisi jakaa tietoa.” (TH10, vastaus 3)

Osastojen väliseen viestintään kaivattiin toisaalta samalla myös lisää epävirallista kanssakäymistä. Esimerkissä 39 tuodaan esiin sosiaalitilojen merkityksen osastojen välisen epävirallisen tiedonvaihdon ja yhteydenpidon kannalta. Yhteisillä kokoontumispaikoilla onkin tärkeä rooli epävirallisen verkostoitumisen kannalta (Juholin 2006: 174–175). Rolls-Royce Oy Ab:n toimiston puolella ei pientä lounashuonetta ja tupakkapaikkaa lukuun ottamatta olekaan koko henkilöstölle suunnattuja sosiaalitiloja, mikä vähentää osaltaan tällaisen epävirallisen yhteydenpidon mahdollisuutta:

- (39) ”Voisi olla enemmän osastojen välistä kanssakäymistä -- Lisää epävirallisempaa viestintää; sosiaalililat.” (TH17, vastaus 3)

Epävirallisella kanssakäymisellä nähdään nykyisin olevan yhä suurempi rooli yhteisön jäsenten työssä viihtymisen kannalta (Lähde), ja sen on todettu sitouttavan jäseniä työ-kaveripiiriinsä luoden (lähde). Samalla virallisella esimiesviestinnällä on edelleen tärkeä rooli tiedon jakamisessa ja vertikaalisen viestinnän on todettu sitouttavan jäseniä yhteisöön kokonaisuutena (lähde). Esimerkit luovatkin kuvaa siitä, että henkilöstö kokee sekä epävirallisen osastojen välisen kanssakäymisen ja omien kontaktien luomisen että virallisen tiedotuksen tärkeiksi elementeiksi työyhteisössään, ja niiden tulisi olla yrityksessä tasapainossa. Toimihenkilöiden vastauksissa osastojen välisen viestinnän keskeiseksi ongelmaksi näyttikin hahmottuvan juuri virallisen viestinnän organisoimattomuus ja toisaalta kanssakäymisen jääminen liikaa epävirallisten viestintäsuhteiden varaan sen sijaan, että rakentavaan sosiaaliseen kanssakäymiseen olisi varsinaisesti kannustettu.

### 5.5 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä on sisäisen viestinnän kannalta oleellisimpia osa-alueita siinä mielessä, että esimiestä pidetään usein keskeisimpänä ja myös luotetuimpana tiedonlähteenä (Kainulainen 1989: 141–142; Juholin 2006: 177). Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden tyytyväisyyttä ja kokemia kehittämistarpeita esimiesviestintään liittyen. Rolls-Royce Oy Ab:lla jokaisella osastolla on ylin esimiehensä, mutta lisäksi osastoilla voi olla alempia ryhmänjohtajia ja tiiminvetäjiä. Ylimpänä esimiestasolla on johtoporras, joka jakautuu paikalliseen johtoon ja Marine- ja konsernitason johtoon. Tutkimuksessa keskityttiin Rauman yksikön esimiesviestinnän arviointiin. Osallistujat arvioivat useimmiten nimenomaan lähintä esimiestään, ja ylemmän johtotason kommentointi jäi vähäiseksi etenkin työntekijäpuolella. Toisaalta joissain vastauksissa viitattiin nimenomaan juuri Rauman ulkopuolisten johtotason viestintään.



### 5.5.1 Viestintätyytyväisyys

Tutkimukseen osallistuneet arvioivat tyytyväisyyttään esimiesviestintää asteikolla ”erittäin tyytyväinen” – ”erittäin tyytymätön” (ks. Liite 1). Työntekijöiden vastausjakaumat on taulukoitu taulukossa 10 sarakkeeseen ”TH” ja työntekijöiden sarakkeeseen ”TT”. Myös puuttuvat vastaukset on otettu mukaan luokkana ”Ei kommenttia”, mutta esimiesviestinnän kohdalla niitä ei ollut, sillä kaikki osallistujat vastasivat.

**Taulukko 10.** Tyytyväisyys esimiesviestintään

Osa-alue	Esimiesviestintä	
	TT (n=9)	TH (n=22)
<b>Tyytyväisyys</b>		
Erittäin tyytyväinen	0	3
Melko tyytyväinen	5	16
Melko tyytymätön	2	3
Erittäin tyytymätön	2	0
Ei kommenttia	0	0

Taulukosta 10 näkyy, että **työntekijöiden** (TT) vastaukset jakautuivat samoin kuin muiden osa-alueiden kohdalla, myös esimiesviestinnässä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä. Viisi kaikista yhdeksästä vastanneesta työntekijästä koki itsensä ”melko tyytyväiseksi” esimiesviestintään. ”Erittäin tyytymättömiä” oli tällä osa-alueella kuitenkin muita osa-alueista enemmän. Työntekijät viittasivatkin osaston sisäisen viestinnän kehittämistarpeiden kohdalla usein juuri lähimmän esimiehen viestintään, Rauman yksikön ja osastojen välisen viestinnän yhteydessä taas johtotason viestintään. Toisin kuin toimihenkilöt, työntekijät keskittyivät Rauman yksikön johtotason viestinnän arviointiin ulkomaisten yksiköiden sijaan. Tämä oli odotettavissa, sillä etenkin tuotannon työntekijöiden yhteydet ulkomaisiin organisaatioitasoihin ovat vähäiset.

**Toimihenkilöt** (TH) olivat esimiesviestintään yleisesti ottaen tyytyväisiä. Selvä enemmistö eli yhteensä 19 henkilöä kaikista 22 vastanneesta toimihenkilöstä oli esimiesviestintään ”erittäin” tai ”melko tyytyväinen”. ”Melko tyytyväisiä” heistä oli 16 ja ”erittäin tyytyväisiä” kolme. Samalla myös tyytymättömiä oli vain kolme, joista kukaan ei ollut ”erittäin tyytymätön”. Osaston sisäisen viestinnän analyysi osoitti, että toimihenkilöt kokivat jonkin verran kehitettävää lähimmän esimiehensä viestinnässä, muilla osalualueilla kehittämistarpeet kohdistuivat johtotason viestintään, myös Rauman ja ulko- maisten organisaatiotasojen välillä.

Esimiesviestintä on kohdeyrityksessä tärkeässä roolissa etenkin tuotannon puolella, jossa sovelletaan perinteisemmän linjaorganisaation ylhäältä alas suuntautuvaa viestintämallia. Tiedonvälitys tapahtuu esimiehiltä työnjohtajien kautta alaisille. Toimiston puolella omatoiminen tiedonhankinta korostuu muun muassa henkilökohtaisen sähköpostin ja tiimityön johdosta, mutta esimiehet ovat silti vastuussa osastonsa virallisesta viestinnästä. On huomioitava, että sekä työntekijä- että toimihenkilöpuolella henkilöiden asema vaikuttaa siihen, millä organisaatiotasolla heidän lähin esimiehensä on. Useimpien tutkimukseen osallistuneiden esimiehet ovat Rauman yksikön sisäisiä esimiehiä. Vastaajien työtehtävien lisäksi tietysti myös henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat siihen, kuinka paljon he ovat tekemisissä lähimmän esimiehensä tai muun esimiesportaan kanssa. Tämä vaikuttanee myös esimiesviestinnästä muodostuviin mielipiteisiin.

### 5.5.2 Avoimuutta ja keskustelevuutta johtotason viestintään

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin tutkimukseen osallistujien mielipiteitä esimiesviestinnän kehittämisenkohteista haastatteluvastausten sisällönanalyysin keinoin. Haastateltuja pyydettiin kertomaan mielipiteitään esimiesviestinnästä kysymyksellä: ”Kaipaako jokin asia ehdottomasti kehittämistä esimiesviestinnässä Raumalla?” Vastauksien lausumat on luokiteltu seuraavalla sivulla taulukossa 11 agendamallin mukaisiin kategorioihin. Viestinnän ilmiöihin kehittämistä vaativina tekijöinä viittaavat lausumat on taulukoitu sarakkeisiin ”Kehitettävää” ja esimiesviestinnän toimivia puolia kuvaavat lausumat sarakkeisiin ”Toimii”. Taulukossa on mukana vain ne kategoriat, joihin vastauksissa liittyi lausumia. Työntekijöiden vastauksista löytyi yhteensä 23 lausumaa, toimi-

henkilöiden 50. Toimihenkilöstä kaksi ei varsinaisesti vastannut kysymykseen vaan viittasi siihen, ettei heillä ollut Raumalla suoranaista esimiestä vaan esimiehiä oli useampia. Näitä vastauksia ei otettu mukaan analyysiin.

**Taulukko 11.** Lausumat esimiesviestinnästä agendamallin mukaan

Esimiesviestintä	Työntekijöiden lausumat (n=23)		Toimihenkilöiden lausumat (n=50)	
	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää	Toimii
1 Kokoukset			2	
4 Ilmoitustaulut, sisäinen tv ja Intranet			1	
6 Sähköposti	1			1
8 Muut kirjalliset kanavat	1			
10 Oman työn järjestelyt ja tulevaisuus	2			1
11 Palaute omasta työstä			1	
12 Työtieto	2	1	1	
13 Osastojen ja projektien kehityshankkeet ja muutokset			3	
14 Henkilöstötoiminta			1	
15 Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset	1		1	
19 Sosiaalitoiminta			1	
21 Omatoiminen viestintä			5	4
22 Tiedonkulun yleinen toimivuus		2	2	5
23 Tiedonkulun oikea-aikaisuus	4		1	
24 Tiedon laatu ja määrä	1	3	3	4
25 Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa	1	1	1	3
26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt	2		7	
27 Puskaradio	1		1	
28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet				1

Taulukosta 11 voidaan nähdä, että **työntekijät** nostivat esiin yllättävän paljon esimiesviestinnän positiivisia seikkoja siihen nähden, että viestintätyytyväisyysanalyysin mukaan suhteellisen moni heistä oli esimiesviestintään erittäin tyytymätön. Esimiesviestinnän positiivisiksi puoliksi mainittiin etenkin *tiedon laadun ja määrän* (kategoria 24) ja *tiedonkulun yleisen toimivuuden* (kategoria 22). Myös *työtiedon* (kategoria 12) ja *lähimmän esimiehen viestinnän* (kategoria 25) toimivuus mainittiin molemmat kerran.

Lausumissa todettiin, että tietomäärä oli riittävä, ettei esimiesviestintään liittynyt yleisesti suuria ongelmia ja että lähimmän esimiehen viestintä toimi.

Yhtä vastausta lukuun ottamatta työntekijät nostivat positiivisten seikkojen ohella esiin myös asioita, joissa esimiesviestinnässä olisi heidän mielestään kehitettävää. Eniten kehittämisen tarvetta vaativat työntekijöiden mukaan *tiedonkulun oikea-aikaisuus* (kategoria 23), *johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt* (kategoria 26) sekä tietosisällöistä työhön liittyvät asiat *oman työn järjestely ja tulevaisuus* (kategoria 10) sekä *työtieto* (kategoria 12). Nämä teemat tulivat esiin jo osaston sisäisen viestinnän kehittämistarpeiden yhteydessä. *Lähimmän esimiehen viestinnän* (kategoria 25) kehittämistarpeeseen viitattiin vain yhdellä lausumalla, jonka mukaan viestintä oli puutteellista eikä esimies kertonut kaikkea, minkä tiesi. Esimiesviestinnän tiedonkulun ajoituksen kehittämistarpeet tuodaan esiin muun muassa seuraavissa esimerkeissä, joissa kummassakin viitataan samalla *viestintäkanaviin* (kategoriat 1-9):

- (40) ”Jokaisella tiiminvetäjällä voisi olla sähköposti, työnjohtajan kautta tuleva sähköposti hidastaa.” (TT2, vastaus 4)
- (41) ”Yleisesti ottaen Raumalla liikaa paperilla ja viime tingassa, esim. vuorotiedot.” (TT5, vastaus 4)

Tuotannossa työskentelevät vastaajat viittaavat saavansa tietoa esimiehiltään hitaasti. Esimerkissä 40 todetaan, että tiedonkulku on hidasta etenkin siksi, ettei tiiminvetäjillä ole henkilökohtaista *sähköpostia* (kategoria 6) vaan tieto kiertää heille työnjohtajan kautta. Esimerkissä 41 esimiesviestinnän koetaan olevan paitsi hidasta, myös liikaan *kirjallisten viestintäkanavien* varassa (kategoria 8). Vastaajan mukaan tämä koskee esimerkiksi työvuoroista saatavaa tietoa. Työtietoon liittyvän viestinnän puutteet liittyivät useimmiten juuri tiedon ajoitukseen tai kanaviin.

Vastauksissa todettiin toisaalta, ettei johtotaso viestinyt muun muassa osaston muutoksiin liittyvistä asioista. Seuraavassa esimerkissä 42 esimiesviestinnän ongelmaksi koetaan, ettei enenkään isompiin *suunnitelmiin ja muutoksiin* (kategoria 15) liittyvistä asioista kerrota, ja tämä aiheuttaa puolestaan *huhupuheiden* lisääntymistä (kategoria 27).

Vastaaja ehdottaa ratkaisuksi esimiesten ja henkilöstön epävirallisten viestintätilanteiden lisäämistä, mikä parantaisi keskustelun ja omatoimisen viestinnän mahdollisuutta esimiesten suuntaan. Esimerkki voitaisiinkin tulkita yhteisön viestinnällisyyttä kuvaavaan kategoriaan 28, mutta koska siinä viitataan suoraan johtotason viestinnällisyyteen, luokituu se tätä kuvaavaan kategoriaan 26:

- (42) ”Ei kerrota asioista; muutoksista enemmän, miten asiat kehittyy, ettei humyly pyörisi niin paljon. Jossain muualla toimitusjohtaja kävi samassa ruokalassa syömässä niin siinä samalla voi kysyä.” (TT4, vastaus 4)

Esimerkissä nostetaan esiin johtotason viestinnällinen käyttäytyminen ja viitataan siihen, että epävirallisen kanssakäymisen lisääminen alais- ja johtotason välillä voisi parantaa tiedonkulkua ja vähentää huhujen liikkumista. Henkilökohtaista kanssakäymistä pidetäänkin ylivertaisena viestintäkeinona (Kainulainen 1989: 141–142). Samalla esimies-alaisviestinnän kaksisuuntaisuuden on todettu vähentävän työtä ja yhteisöä kohtaan tunnettua epävarmuutta (Johlke & Duhan 2000: 160–161). Esimerkit luovatkin kuvaa siitä, että etenkin tuotannon työntekijäpuolella olisi kehitettävä esimiesviestinnän avoimuutta, suoraa suullista tiedonvälittämistä ja mahdollisuutta kaksisuuntaiseen keskusteluun.

**Toimihenkilöt** nostivat vastauksissaan esiin suhteellisen paljon esimiesviestinnän positiivisia puolia. Tämä on linjassa sen kanssa, että he olivat etenkin lähimmän esimiehenä viestintään yleisesti varsin tyytyväisiä ja kehitettävää siihen liittyi hieman vain osastojen sisällä. Esimiesviestinnän positiivisiksi puoliksi mainittiin etenkin *tiedonkulun yleinen toimivuus* (kategoria 22), *lähimmän esimiehen viestintä* (kategoria 25) *omatoiminen viestintä* (kategoria 21) ja *tiedon laatu ja määrä* (kategoria 24). Esimerkeissä 43 ja 44 todetaan, että tieto kulkee yleisesti ottaen hyvin, sitä saa itse kysymällä ja että asioista pystyy myös keskustelemaan esimiehen kanssa. Esimerkissä 43 vastaaja toteaa, että esimiehen viestintä on myös avointa. Tämä viestii esimiesviestinnän molemminpuolisuudesta, jossa myös alainen saa viestijään perille esimiehen suuntaan. Esimerkin 44 vastaaja viittaa puolestaan viestinnän kanaviin toteamalla esimiehen viestivän sähköpostilla melko riittävästi esimerkiksi työvuoroista. Edeltäviä esimerkkejä yhdistää kokemus siitä, että tietoa saa aina tarvittaessa itse kysymällä:

(43) ”On avointa, kysymällä selviää ja voi keskustella.” (TH5, vastaus 4)

(44) ”Ei varsinaisesti kehitettävää, kysymällä selviää mitä hommia tulossa jne., nytkin tieto tulee sähköpostilla suht OK.” (TH7, vastaus 4)

*Omatoiminen viestintä* (kategoria 21) koettiin toisaalta esimiesviestintään liittyen myös kehittämistä vaativaksi ilmiöksi. Tietoja jouduttiin kyselemään itse, sillä niitä ei ollut valmiiksi tarjolla (esimerkki 45). Toisaalta ongelmaksi koettiin saadun tiedon epäselvyys ja se, että asioiden merkitystä jouduttiin itse arvailemaan (esimerkki 46):

(45) ”Itse joutuu kyselemää, tietoa ei valmiiksi tarjolla, jotain tietoja jälkikäteenkin koska palavereja harvoin, ajankohtaisista asioista enemmän tietoa --.” (TH10, vastaus 4, osa 1)

(46) ”Jotain asioita voitaisiin esittää selkeämmin, ettei tarvitsisi aina kysellä tai arvailla mitä merkitsee.” (TH18, vastaus 4)

Esimerkissä 45 mainitaan myös palaverien vähäisyyden hankaloittavan ajankohtaisten tietojen saamista. *Viestintäkanaviin* (kategoria 1-9) liittyen toimihenkilöt mainitsivatkin etenkin *kokousten* (kategoria 1) kaipaavan kehittämistä. Esimiespalaverien lisäämisen koettiin voivan tehostaa viestintää tulevista ja ajankohtaisista asioista, kuten seuraavassa esimerkissä 47 tuodaan esiin:

(47) ”Lisää osaston esimiespalavereja, esim. myöhästymiset ja tulevaisuus, ettei tarvitsisi arvailla.” (TH13, vastaus 4)

Esimiesviestintä sekä osasto- ja tiimikokoukset kuuluvat suoriin lähikanaviin, jotka soveltuvat etenkin koko henkilöstöä koskemattomien asioiden viestintään (Åberg 1996: 180–193). Esimiesviestintä onkin parhaillaan ennakoivaa lähiviestintää (Juholin 2006: 164–172), jollaista edeltävien esimerkkien kaivattaisiin yrityksessä lisää. Se, että tietoja jouduttiin kyselemään usein itse viittaa toisaalta siihen, ettei esimiesviestintä ole toivottulla tavalla kaksisuuntaista. Myös uraan liittyvien asioiden läpikäyminen alaisten kanssa on oleellinen osa kasvokkaista esimiesviestintää esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa (Emt. 164–172 ). Esimerkissä 45 lisää esimiespalavereja kaivannut henkilö

mainitsi esimiesviestintään liittyvät kehityskeskustelut tehottomaksi kokousmuodoksi, joka ei toiminut toivotulla tavalla kanavana välittää palautetta omasta työstä (kategoria 11):

- (48) ”-- Kehityskeskusteluista en saa irti mitä haluaisin, pakkopulla joka palvelee enemmän raportoinnin tarvetta, syvempi ajatus puuttuu.” (TH10, vastaus 4, osa 2)

Esimiesviestinnän *tietosisältöihin* liittyen toimihenkilöiden mukaan kehittämistä kaipaavat etenkin *osastojen ja projektien kehityshankkeisiin ja muutoksiin* (kategoria 13) liittyvä viestintä. Toisin kuin työntekijät, toimihenkilöt viittasivat *työtiedon* (kategoria 12) kehittämistarpeeseen esimiesviestinnän yhteydessä vain kerran. Edellä esimerkissä 45 vastaaja koki joutuvansa kyselemään muutoksiin ja tulevaan liittyviä asioita, koska niistä ei tiedoteta tarpeeksi virallisten kanavien kautta. Etenkin organisaatiomuutoksista haluttiinkin lisää virallista, esimiesjohtoista viestintää, jottei niistä liikkuisi turhia huhuja *puskaradiossa* (kategoria 27):

- (49) Organisaatiomuutoksista tiedottaminen; huhuilta siivet. Pomo ei välttämättä tiedä toisten osastojen asioista; ne kuulee tupakkahuoneessa. In-trassa voisi olla Ajankohtaista-palsta, enemmän tietoa esim. henkilöstömuutoksista ja osastojen asioista, ei pelkästään VAT-asiaa. (TH20, vastaus 4)

Vastaajan mukaan *organisaatiomuutoksiin* (kategoria 15) liittyvää virallista viestintää olisi tehostettava, jottei niihin liittyviä huhupuheita kiertäisi niin paljon. Hän viittaa ennen kaikkea *lähimmän esimiehensä* (kategoria 25) viestintään ja arvelee, ettei tämä tiedä tarpeeksi muiden osastojen asioista voidakseen tiedottaa niistä. Sen sijaan näiden asioiden viestiminen tapahtuu ”tupakkahuone-keskustelujen” eli epävirallisesti puskaradion kautta. Pohjimmiltaan kehittämistä kaippaa vastaajan mukaan siis *johtotason viestintä ja organisaation yleiset viestinnän järjestelyt* (kategoria 26), joiden tehostamisen kautta myös lähimmän esimiehen viestintä ja muutoksia koskeva tiedottaminen parantuisi. Vastaaja ehdottaa yhdeksi ratkaisuksi ”ajankohtaista”-palstan kehittämistä *Intranetissä* (kategoria 4) enemmän osastojen muutoksista ja *henkilöstötoiminnasta* (kategoria 14) kuten henkilöstömuutoksista kertovaksi, ei vain *sosiaalitoiminnan* (kategoria 19) eli

vapaa-ajan toimikunnan tietoja sisältäväksi. Toisin kuin tuotannon puolen työntekijöiden vastauksissa, toimiston toimihenkilöiden vastauksissa esimiehen rooli korostui enemmänkin työstä saatavan palautteen ja muutostiedon selittäjänä kuin teknisen työtiedon välittäjänä. Tämä selittyy toimintojen rakenteella, joka on tuotannossa perinteisen hierarkkinen ja toimistossa enemmän verkostoitumiseen ja horisontaaliseen kanssakäymiseen perustuva. Vähemmän hierarkkisissakin työyhteisöissä esimiesviestinnällä nähdään kuitenkin edelleen olevan suuri rooli juuri muutoksista ja suunnitelmista viestittäessä (Juholin 2006: 177). Sillä on vaikutusta myös koko yhteisöön sitoutumisen kannalta (Postmes et al. 2001: 231–235). Aineisto tukee näitä havaintoja.

Kaikkiaan toimihenkilöiden vastauksista kuvastui tyytyväisyys oman *lähimmän esimiehen viestintään* (kategoria 25), kun taas kehittämistarpeet kohdistuivat *johtotason viestintään ja organisaation viestinnän järjestelyihin* (kategoria 26). Seuraavat esimerkit kuvastavat tätä lähimmän esimiehen ja muun johtotasoviestinnän välistä eroa:

- (50) ”OK oma esimies, ylemmältä osaston esimieheltä saisi tulla enemmänkin tietoa.” (TH3, vastaus 4)
- (51) ”Esimies kertoo sen mitä saa tietääkin, ongelmat ylemmällä tasolla (Norja).” (TH19, vastaus 4)
- (52) ”Kaikkea tietoa ei ole edes esimiehellä, ehkä ylemmän tason viestejä enemmän paikallisesti.” (TH21, vastaus 4)

Esimerkissä 50 vastaaja viittaa oman lähimmän esimiehensä ja osastonsa ylemmän esimiehen viestinnän eroihin ja toteaa, että juuri osaston ylempi johto saisi viestiä enemmän. Esimerkeissä 51 ja 52 viitataan puolestaan lähimmän esimiehen ja Rauman ulkopuolisen johtotason väliseen eroon. Vastaajien mukaan lähimmän esimiehen viestinnän ongelmat johtuvat siitä, että hänen omassa tiedonsaannissaan Rauman ulkopuoliselta johtotasolta on puutteita. Esimerkin 51 mukaan esimies voi välittää vain sen verran tietoa kuin hän saa sitä Norjan johtotason suunnalta. Esimerkin 52 vastaaja viittaa samaan asiaan ja toivoo, että ylemmän johtotason viestejä tarjottaisiin enemmän paikallisesti Raumalla. Eräs toimihenkilö kommentoi Rauman yksikön ja Rolls-Royce Marinen välisen viestinnän olevan yksisuuntaista, koska Raumalla ei ole Marinen suuntaan kunnolli-



sia palautteenantomahdollisuuksia. Hän viittaa esimerkissä 53 Marinen johtotason puuttumiseen, mikä vaikeuttaa viestintävastuiden ja yhteyshenkilöiden määrittämistä:

- (53) ”Marinen tasolta tuleva info puutteellista, johto puuttuu. Ei palautteenantomahdollisuuksia.” (TH17, vastaus 4)

Rauman yksikön esimiehiltä ja Rauman ulkopuoliselta johtotasolta todettiin toisaalta puuttuvan yhteinen näkemys siitä, mistä asioista pitäisi viestiä, mitkä asiat kiinnostavat alaisia ja kenen mistäkin asiasta tulisi kertoa, kuten esimerkissä 54 tulee esiin. Esimerkki viittaa siihen, että esimiesviestinnässä kehittämisentarve liittyy ennen kaikkea johtotason viestinnän ja organisaation virallisten viestinnän järjestelyjen kohentamiseen ja viestinnän vastuiden ja sisältöjen viralliseen määrittämiseen:

- (54) ”Ulkomaisella esimiehellä tiettyjä rajoituksia, tietää enemmän kuin saa kertoa; ei ymmärrä mikä kaikki voisi täälläkin kiinnostaa, paikallinen ja ulkomaalainen esimies olettavat toisen kertovan eikä kumpikaan sitten kerro.” (TH15, vastaus 4)

Monikansallisissa yrityksissä päätoimiston ja ulkomaisten toimipisteiden välinen viestintä onkin tärkeä osa vertikaalista viestintää (Marchan 1992: 15). Samalla hierarkiatasojen määrä vaikuttaa siihen, kuinka hyvin toimipisteet tuntevat toistensa asioita (Teboul et al. 1994: 16–17) ja lisää esimiesviestinnän häiriöalttiutta (Åberg 1997: 182–183). Toimihenkilöiden vastauksista kuvastuikin tarve kehittää esimiesviestintää erityisesti Rauman paikallisen yksikön ja ulkomaisten organisaatiotasojen välillä. Huomiota olisi kiinnitettävä ennen kaikkea muutosviestinnän selkeyteen ja avoimuuteen sekä ylemmiltä tahoilta tulevien viestien suhteuttamiseen osaksi paikallista esimiesviestintää esimerkiksi kokouksia lisäämällä ja ajankohtaiseen viestintään panostamalla.

## 5.6 Yhteenveto

Analyysiosiossa tarkasteltiin tutkimukseen osallistuneiden henkilöstön jäsenten tyytyväisyyttä ja kokemia kehittämistarpeita kohdeyritys Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisen viestinnän eri osa-alueilla. Tässä luvussa tuloksia vedetään yhteen henkilöstöryhmittäin en-

sin osa-alue kerrallaan ja sitten sen mukaan, mitkä yhteisöviestinnän agendamallin dimensiot eli viestintäkulttuurin osa-alueet korostuivat henkilöstöryhmän vastauksissa eniten.

#### 5.6.1 Työntekijät

Viestintätyytyväisyyden tasoa mitanneen analyysin mukaan työntekijät olivat **Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään** yleisesti tyytyväisiä. Enemmistö heistä oli tyytyväinen myös **Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n** viestintään. Haastattelussa työntekijät eivät kuitenkaan kommentoineet Rauman ulkopuolisten organisaatiotasojen viestintää vaan kohdistivat kehittämisentarpeet Rauman yksikön sisälle. Heidän mukaansa Rauman sisäisessä viestinnässä olisi kehitettävä erityisesti osastojen välistä ja sisäistä viestintää, jonka puutteet yhdistyivät useimmiten johtotason tehottomaan viestintään työvuoroja ja teknistä työtietoa koskien. Näiden asioiden tiedonsaannin koettiin jäävään liikaa oman kyselemisen varaan. Toisaalta toivottiin, että johtotaso kuuntelisi enemmän myös työntekijätason mielipiteitä. Etenkin tuotannon työtekijäpuolella viestinnän kehittämisessä olisi siis panostettava työpainotteisen esimiesviestinnän tehokkuuteen ja kaksisuuntaiseen kanssakäymiseen esimies-alaistason välillä. Näillä elementeillä onkin todettu olevan erityistä vaikutusta viestintätyytyväisyyteen ja yhteisöön sitoutumiseen (Jolhke & Duhan 2000: 160–161).

Työntekijöiden tyytyväisyydessä **osastojensa sisäiseen viestintään** ilmeni melko selkeää puolittumista tyytymättömiin ja tyytyväisiin. Tyytyväisiä oli kuitenkin yksi enemmän. Keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi nousi osastojen sisäisessäkin viestinnässä työohjeisiin ja työn järjestelyihin liittyvä tieto, samalla kun osaston muutoksia ja suunnitelmia koskevaa viestintää tulisi vastaajien mukaan lisätä ja tarkentaa. Myös viestinnän ajoitusta tulisi kehittää niin, että tiedot saataisiin ajankohtaisina. Työntekijöiden vastauksissa korostui etenkin lähimmän esimiehen rooli työtä koskevan tiedon välittäjänä osaston sisällä. Esimiesten viestintään kaivattiin lisää ennakoivuutta ja tietojen aktiivista tarjoamista, sillä vastaajat kokivat usein joutuvansa kyselemään esimiesviestintään kuuluvia tietoja itse. Eräs vastaaja huomautti, että yrityksen yleinen tapa järjestää johtotason tiedottamista työvuoroista vaatisi kehittämistä. Virallisen osastotiedottamisen puut-

teiden kuvailtiin johtavan huhutietoihin. Tulokset tukivat näkemystä siitä, että virallisen viestinnän tulisi olla jatkuvaa, koska sen aukot täyttyvät nopeasti huhuilla (Åberg 1997: 165; 2006: 126–132). Työntekijät eivät kommentoineet osaston sisäisiä horisontaalisia suhteita vaan korostivat esimiesviestinnän tärkeyttä. Perinteisessä linja-organisaatiossa vertikaalinen viestintä esimiestasolta alaisille onkin tärkeässä asemassa (Hartley & Bruckham 2000: 115–133).

**Osastojen välisen viestinnän** tyytyväisyysanalyysin mukaan työntekijöiden mielipiteet jakautuivat tälläkin osa-alueella lähes tasan puoliksi. Tyytyväisiä oli enemmän, mutta toisin kuin osaston sisäisen viestinnän kohdalla, ”erittäin tyytyväisiä” ei ollut yhtään. Haastatteluvastauksissa osastojen välinen tiedonkulku koettiin yleisesti hyväksi tuotannon sisällä. Sen sijaan kehittämistä kaipasi erityisesti eri puolilla satamaa sijaitsevien osastojen ja toisaalta tuotannon ja toimiston välinen viestintä. Tuotannon esimiehen toivottiin viestivän tuotannon asioista tehokkaammin toimiston suuntaan. Muuten kehittämistarpeet keskittyivät osastojen välisessä viestinnässä esimiesviestinnän sijaan työ- ja muutostiedon yleiseen kulkevuuteen ja osastojen väliseen horisontaaliseen viestinnällisyyteen. Muilta osastoilta saatavassa työtiedossa koettiin jonkun verran myös suoranaista virheellisyyttä. Tulokset tukevat osaltaan havaintoa siitä, että yksiköiden määrä lisää horisontaalisen viestinnän suunnittelun ja kontrollin tarvetta samalla kun yksiköiden erillään oleminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ne tuntevat toistensa asioita (Te-boul et al. 1994: 13–17).

Työntekijät olivat **esimiesviestintään** muita osa-alueita tyytymättömämpiä siinä suhteessa, että ”erittäin tyytymättömiä” oli tällä osa-alueella eniten. Tästä huolimatta työntekijät kokivat esimiesviestinnän tiedon laadun ja määrän yleisesti hyväksi ja myös tiedonkulun yleistä toimivuutta kiiteltiin. Lähimmän esimiehen sijaan kritiikki kohdistui Rauman yksikön johtotason viestintään ja organisaation viestinnän järjestelyihin. Esimiesviestintä tulisi työntekijöiden mukaan järjestää Raumalla avoimemmaksi ja samalla mahdollisuuksia epäviralliseen keskusteluun tulisi lisätä. Keskeisimmäksi kehittämis-kohteeksi nousi työtä koskevan viestinnän ajoitus. Esimiesviestinnän avoimuudella ja useudella ja tiedon oikealla ajoituksella onkin viestintätyytyväisyyden kannalta erityisen

suuri merkitys (Ikävalko 1994: 48; Clampitt 1991: 284). Näiden kehittämiseen olisi siis syytä panostaa.

Yhteisöviestinnän agendamallin viestintäilmasto ja viestintäjärjestelmä -jaottelun näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden vastauksissa korostuivat kaikkiaan **viestintäilmastoon** liittyvät dimensiot. *Dimensio IV ”viestintäprosessin toimivuus”* nousi keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi etenkin esimiesviestintään tuotannon puolella oleellisesti liittyvän työtiedon ajoituksen näkökulmasta. Tiedonkulun yleistä toimivuutta kiiteltiin etenkin osastojen välisessä viestinnässä, mutta sen koettiin kaipaavan kehittämistä etenkin osastojen sisällä. *Dimensiolla II ”esimiesten viestintä ja toimintatavat”* kehittämistarpeet kohdistuivat usein johtotason viestintään, jota tulisi kehittää avoimemmaksi ja työtiedotuksen kannalta tehokkaammaksi. Myös kaksisuuntaista keskustelumahdollisuutta voitaisiin lisätä. Lähimmän esimiehen viestinnän kehittämistarpeet liittyivät ennen kaikkea osastojen sisäisen viestinnän tehokkuuteen. *Dimension III ”horisontaalinen keskinäisviestintä”* kehittämistarpeet jäivät pieniksi, mutta toisaalta siihen liittyen ei mainittu positiivisiakaan. Huhupuheita levittävä puskaradio koettiin ongelmaksi etenkin osaston sisäisessä viestinnässä, avointa viestinnällisyyttä ja kanssakäymistä olisi puolestaan lisättävä etenkin osastojen välisessä ja Rauman yksikön sisäisessä viestinnässä yleensäkin.

**Viestintäjärjestelmää** kuvaavaan *dimensioon I ”viestintäjärjestelmän toimivuus”* kuuluvia viestintäkanavia kommentoitiin työntekijöiden vastauksissa vähän, eikä niiden toimivia puolia tuotu esiin ollenkaan. Viestintään kaivattiin jonkin verran lisää kokouksia ja suullista viestintää sen sijaan, että asioista kerrotaisiin vain kirjallisesti. Sen sijaan tietosisällöistä korostuivat työn tulevaisuutta ja järjestelyjä sekä teknisiä työohjeita koskevat tiedot. Myös osastojen ja projektien sekä yksiköiden ja organisaation kehityshankkeita ja muutoksia koskevan viestinnän kehittämistarpeet mainittiin muutaman kerran. Tietoja koettiin jouduttavan kyselemään liikaa itse, eli tiedonsaanti jäi liikaa oma-toimisen viestinnän varaan. Tukiaisen (1999: 117, 176) mukaan henkilöstö antaa viestintää arvioidessaan erityistä painoarvoa vertikaaliselle ja horisontaaliselle viestinnälle. Työntekijöiden vastauksissa korostui ennen kaikkea virallisen, työpainotteisen esimiesviestinnän kehittämistarpeet ja horisontaalisten suhteiden kommentointi oli vähäisem-

pää kuin toimihenkilöillä. Viestintäjärjestelmään liittyen suullista viestintää kaivattiin lisää, mutta yleisesti kanavien sijaan korostuivat työhön ja muutoksiin liittyvät sisällöt. Vajetutkimuksen mukaan näihin liittyvät vajeet ovatkin usein kanavavajeita suurempia, samalla kun suurimmat kanavavajeet koskevat nimenomaan suullista viestintää (Juholin 1999: 77–82).

#### 5.6.2 Toimihenkilöt

Toimihenkilöt olivat viestintätyytyväisyysanalyysin mukaan yleisesti tyytyväisiä **Rolls-Royce Oy Ab:n yleiseen sisäiseen viestintään**. Tyytyväisiä oltiin **Rolls-Royce Marinen ja Rolls-Royce plc:n** viestintään, joihin liittyi kuitenkin enemmän tyytymättömyyttä kuin Rauman viestintään. Toimihenkilöt nostivatkin ulkomaisten organisaatiotasojen viestintään liittyviä kehittämistarpeita esiin huomattavasti enemmän kuin työntekijät. Rolls-Royce Oy Ab:n tiedonkulun yleinen toimivuus koettiin hyväksi, ja lähimmän esimiehen viestintään liittyi vain vähän kehitettävää. Sen sijaan johtotason viestintää kaivattiin lisää avoimuutta ja tehokkuutta. Sen, ettei asioista kerrottu suoraan, koettiin alentavan motivaatiota. Erityistä huomiota olisi kiinnitettävä Marinen suunnalta tulevaan muutosviestinnän avoimuuteen, tietojen paikalliseen perusteluun ja viestinnän kaksisuuntaisuuteen. Aineiston mukaan etenkin ulkomaisiin organisaatiotasoihin liittyvän johtotason muutosviestinnän avoimuutta olisi parannettava. Vertikaalisen viestinnän rinnalla keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi yrityksen sisäisessä viestinnässä nousivat kuitenkin horisontaaliset viestintäsuhteet, joita tulisi toimihenkilöiden mukaan kehittää etenkin osastojen välillä. Myös yleistä avointa viestinnällisyyttä ja epävirallista kanssakäymistä kaivattiin lisää. Vastaukset tukevat teoriaa siitä, että nykyorganisaatioissa korostuvat epäviralliset viestintäsuhteet (Åberg 2006: 56–57). Samalla esimiesviestinnällä nähdään edelleen suuri rooli muutoksia ja tulevaisuutta koskevan tiedon välittämisessä ja esimiesviestinnän avoimuudella on oleellista vaikutusta motivaatioon (Juholin 2006: 149–177). Eräs vastaaja muistutti toisaalta, ettei epämieluisaa tietoa tulisi sekoittaa huonoon viestintään. Viestintää voidaankin kehittää, mutta sillä ei voida ratkaista esimerkiksi työtilanteeseen liittyviä ongelmia (Wiio 1989: 226–227).

Toimihenkilöt olivat **osastojensa sisäiseen viestintään** tyytyväisempiä kuin työntekijät ja ”erittäin tyytyväisiä” oli tällä osa-alueella huomattavan paljon. Osastojen sisäisessä viestinnässä mainittiinkin muita osa-alueita enemmän toimivia puolia ja osa toimihenkilöistä kertoi, ettei kokenut osastonsa viestinnässä suurta kehitettävää. Toisaalta osastojen viestintään kaivattiin enemmän ja nopeampaa viestintää etenkin työhön sekä osastojen ja projektien kehityshankkeisiin ja muutoksiin liittyen. Lähimmiltä esimiehiltä toivottiin jonkin verran ripeämpää tiedon välittämistä, mutta ennen kaikkea viestinnän ajoituksen ja avoimuuden kehittämistarpeet liittyivät tälläkin osa-alueella johtotason tapaan tiedottaa muutoksista. Koska osaston virallinen viestintä oli hidasta, tietoja liikkui huhuina puskaradiossa etenkin niillä osastoilla, jotka olivat yhteydessä Rolls-Royce Marineen. Tässäkin yhteydessä tuotiin esiin jälleen myös viestinnän avoimuuden tärkeys motivaation kannalta.

Toimihenkilöt olivat selvästi tyytymättömiä **osastojen väliseen viestintään**. Päinvastoin kuin muihin tutkittuihin viestinnän osa-alueisiin, enemmistö heistä oli tähän ”melko tyytymätön”. Osastojen välisessä viestinnässä haluttiin kehittää niin virallisia viestinnän järjestelyjä kuin epävirallisempaa viestinnällisyyttäkin. Vastauksissa viitattiin usein siihen, että tiedonsaanti ja kanssakäyminen muiden osastojen kanssa onnistui kyllä omien kontaktien kautta, mutta jäi samalla liikaa tämän omatoimisen viestinnän varaan. Esiin nostettiin muun muassa yhteisten sosiaalitilojen puute ja toisaalta virallisten viestintäkanavien riittämättömyys. Etenkin osastojen välistä työtä, osastojen ja projektien sekä koko yksikön kehityshankkeita ja muutoksia sekä tuotteita ja asiakkaita koskevaa viestintää tulisi kehittää ajankohtaisemmaksi, selkeämmäksi ja runsaammaksi, ja samalla kokouksia lisätä. Kehittämistarpeet kohdistuivat Rauman yksikön sisälle, eivätkä toimihenkilöt viitanneet tässä yhteydessä ulkomaisten yksiköiden kanssa tapahtuvaan viestintään. Vastaukset loivat näkemyksen siitä, että epävirallinen kanssakäyminen ja omat kontaktit koetaan yrityksen viestinnässä tärkeiksi, mutta niiden ei tulisi kuitenkaan korvata virallista viestintää. Tämä tukee teoriaa siitä, että kumpaakin viestintätapaa tarvitaan ja niitä voidaan käyttää toisiaan tukien (Åberg 1996: 60; 1997: 188; Hartley & Bruckham 125–125).

Enemmistä toimihenkilöistä oli tyytyväisiä **esimiesviestintään** ja ”erittäin tyytyväisten” määrä oli tällä osa-alueella varsin korkea. Lähimpien esimiesten viestintä koettiin toimivaksi ja osa vastaajista kiitteli sen avoimuutta ja keskustelunmahdollisuutta. Toisaalta osan mukaan esimiehet voisivat viestiä aktiivisemmin ja selkeämmin, jottei tietoja joutuisi aina kyselemään tai niiden merkityksiä arvailemaan. Kehityskeskusteluja palautteenantokanavana tulisi kehittää ja kokouksia lisätä ajankohtaisen tiedonvälittämisen tehostamiseksi. Keskeisimmäksi kehittämistä vaativaksi ilmiöksi nousi jälleen johtotason viestintä. Marinesta tulevan muutostiedon riittämättömyyden koettiin vaikeuttavan Rauman esimiesten viestintää, minkä vuoksi asioista liikkui huhuja. Ylemmän tason viestijä tulisi myös selittää enemmän paikallisesti, toisaalta Marinen suuntaan kaivattiin lisää palautteenantomahdollisuuksia. Marinen ja Rauman yksikön johtotason välisessä viestinnässä olisi kehitettävä viestintävastuiden määrittelyä ja tietoisuutta siitä, mitkä asiat alaisia kiinnostavat. Toimihenkilöiden vastaukset tukevat näkemyksiä siitä, että maantieteellisesti hajautetuissa, hierarkialtaan monitasoisissa yrityksissä esimiesviestinnän häiriöalttius lisääntyy (Åberg 1997: 182–183). Samalla yksiköiden tietoisuus toisensa asioista voi vähentyä (Teboul et al. 1994: 16–17). Hajautetuissa organisaatioissa viestinnän tulisikin olla erityisen avointa ja säännöllistä, jotta yhteinen luottamus tiivistyisi (Vartiainen ym. 2004: 14–24, 89–129). Kohdeyritys on osa monikansallista kokonaisuutta, jossa kulttuurieroilla on vielä oma lisävaikutuksensa yksiköiden väliseen viestinnän yhteensovittamisessa.

Yhteisöviestinnän agendamallin dimensioiden mukaan tarkasteltuna myös toimihenkilöiden vastauksissa korostuivat **viestintäilmastoon** liittyvät dimensiot. Kehittämistarpeet keskittyivät *dimensiolle III ”horisontaalinen keskinäisviestintä”*. Toimihenkilöt kokivat etenkin osastojen välisen viestinnän perustuvan liikaa epävirallisille viestintäsuhteille, ja toivoivatkin virallisten horisontaalisten suhteiden kehittämistä. Toisaalta he kaipasivat myös lisää henkilöstön välistä, vähemmän työhön liittyvää epävirallista kanssakäymistä esimerkiksi sosiaalitulojen ja tapahtumien kautta. Puskaradio koettiin nopeaksi tietokanavaksi, jota vertikaalisen viestinnän puutteet tosin toisinaan aktivoivat liikaakin. *Dimensioon II ”esimiesten viestintä ja toimintatavat”* liittyen johtotason viestinnän ja organisaation viestinnän järjestelyjen mainittiinkin kaipaavan kehittämistä kaikilla sisäisen viestinnän osa-alueilla. Erityisesti tämä koski Rauman yksikön ja ul-

komaisten organisaatiotasojen välistä vertikaalista muutoksiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyvää viestintää. Myös Rauman sisällä johtotason viestintään kaivattiin avoimuutta ja parempaa osastojen välistä koordinoitua sekä toisaalta yrityksen vision ja mission selkeämpää viestimistä ja perustelemista. Lähimmän esimiehen viestintää kiiteltiin etenkin esimiesviestinnän yhteydessä, toisaalta esimiehen toivottiin viestivän tehokkaammin osaston sisällä. ***Dimensio IV ”viestintäprosessin toimivuus”*** liittyi toimihenkilöiden vastauksissa useimmiten viestinnän ajoituksen ja määrän kehittämistarpeeseen. Tiedonkulun yleiseen toimivuuteen liittyen nostettiin eniten esiin toimivia puolia, ja etenkin osaston sisäinen viestintä koettiin toimivaksi.

Ajoituksen ja tiedon laadun ja määrän kehittämistarpeet yhdistyivät usein **viestintäjärjestelmään (dimensio I)** työtä sekä koko organisaatiota ja osastoja koskevia muutoksia ja tulevaisuutta koskevan tiedon näkökulmasta. Omatoiminen viestintä jakoi toimihenkilöiden mielipiteet. Osa vastaajista koki saavansa tietoja kysymällä ja että oma aktiivisuus kannatti. Sen sijaan toisten mielestä tietoa tulisi olla enemmän valmiiksi tarjolla etenkin osastojen välisessä mutta myös sisäisessä viestinnässä, koska niiden koettiin toisinaan jäävän liaksi omatoimisen viestinnän varaan. Kanaviin liittyen toimihenkilöt toivoivat lisää osasto- ja esimieskokouksia ja toisaalta enemmän suullista viestintää siinänsä toimivan sähköpostiviestinnän rinnalle. Kirjallisen viestinnän kannalta kokouksien jälkeistä tiedonsiirtoa ja yleensäkin dokumentointia olisi myös kehitettävä.

Henkilöstön on todettu antavan viestintää arvioidessaan erityistä painoarvoa vertikaaliselle ja horisontaaliselle viestinnälle (Tukiainen 1999: 117, 176). Samalla sekä virallisella viestinnällä että epävirallisella kanssakäymisellä on arvonsa ja niitä voidaan käyttää toisiaan tukien (Åberg 1996: 60; 1997: 188; Hartley & Bruckham 125–125). Toimihenkilöiden vastauksissa korostui vertikaalisen viestinnän merkitys muutoksia ja suunnitelmia koskevien asioiden yhteydessä, ja sen avoimuuden yhteys motivaatioon tuotiin esiin. Toimihenkilöt korostivat kuitenkin kaikkiaan työntekijöitä enemmän epävirallisen kanssakäymisen merkitystä viihtyvyyden kannalta ja painottivat samalla omien kontaktien luomisen merkitystä sisäisessä viestinnässä. Arvostuksen onkin katsottu siirtyneen viestinnässä esimieskeskeisyydestä juuri verkottumisen suuntaan (Åberg 2006: 56; Corrado 1994: 4).



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viestintä toimii paitsi organisaation osien yhteenliittäjänä, myös yhteisön jäsenten tyytyväisyyden ja motivaation lähteenä. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä nähdään yhteys jäsenten sitoutumiseen yhteisöönsä, mutta se, mikä koetaan onnistuneeksi viestinnäksi, vaihtelee yksilöittäin. Viestintätyytyväisyyttä käytetäänkin mittarina, jolla kokemuksia sisäisen viestinnän onnistuneisuudesta ja kehittämistarpeista voidaan tutkia henkilöstölähtöisesti. (Nakra 2006; Juholin 2006 & 1999; Thomas et al. 2000; Tukiainen 1999; Åberg 1997.) Tämän tutkimuksen taustalla oli Rolls-Royce Oy Ab:n halu selvittää henkilöstönsä tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään sekä heidän kokemuksiaan siitä, mitä asioita viestinnässä olisi kehitettävä. Näiden asioiden selvittäminen muodostui siis tutkimuksen tavoitteeksi.

Sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus, ja yhteisön osa-järjestelmät muodostavat viestintätavoiltaan ja -tarpeiltaan eroavia intressiryhmiä (Tukiainen 1999: 41). Kehittämistarpeiden ja tyytyväisyyden kohdentamiseksi yrityksen sisäinen viestintä jaoteltiin tutkimuksessa yleiseen, osastojen sisäiseen, osastojen väliseen sekä esimiesviestintään. Koska yritys on osa kansainvälistä organisaatiota, myös ylempien, ulkomaisten organisaatiotasojen kanssa tapahtuvaa sisäistä viestintää tarkasteltiin. Malli osa-aluejaotteluun poimittiin OCD-tutkimuksesta ja organisaatioviestinnän teorioista, joiden mukaan sisäisen viestinnän muodostavat vertikaalinen esimiesten ja alaisten sekä organisaatiotasojen välinen viestintä, osastojen ja työryhmien välinen horisontaalinen viestintä sekä epävirallinen kanssakäyminen yksilöiden välillä (Wiio 1978a: 149; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 106–109; Moisala & Åberg 1980: 342; Siukosaari 2002: 65, 79; Juholin 2006: 37). Yrityksen sisäisten ryhmien eroja pyrittiin lisäksi tuomaan esiin henkilöstöryhmäkohtaisella tarkastelulla. Tähän päädyttiin myös osallistujien pienen määrän vuoksi, koska vastaajien yksityisyyden suojan säilyttämiseksi osastokohtainen jaottelu ei ollut mahdollista. Koska tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli luoda laajaa kuvaa sisäiseen viestintään liittyvistä mielipiteistä, päätettiin kaikki osa-alueet sisällyttää tutkimukseen. Jatkotutkimuksien kohteena voisikin olla viestintätyytyväisyyden erojen tarkempi osastokohtainen tarkastelu tai jonkin tietyn viestinnän osa-alueen syvällisempi analysointi.

Tutkimusaineisto kerättiin 31:ltä henkilöstön jäseneltä kyselyn ja haastattelun avulla. Näiden aineistonkeruumenetelmien avulla pyrittiin saamaan tietoa osallistujien henkilökohtaisista viestintäkokemuksista. Menetelmien toivottiin lisäksi täydentävän toisiaan. Viestinnän ilmiöitä pelkistävien lomakkeiden rinnalle suositellaankin syvällisempää tietoa antavia haastatteluja (Juholin 1999: 77). Lähtöajatuksiksi otettiin Tukiaisen (1999: 69) toteamus, jonka mukaan viestintätyytyväisyyden tutkiminen edellyttää menetelmää, jolla saadaan esiin tutkittavien havainnot. Malli kyselyyn otettiin OCD-tutkimuksesta (Wiio 1978a: 148) ja haastatteluun puolestaan yhteisöviestinnän agendamallista (Tukiainen 1999). Koin nämä soveltuviksi menetelmiksi sen kannalta, että OCD-tutkimus on paljon käytetty menetelmä, jonka avulla voidaan kerätä helposti taulukoitavaa tietoa viestintätyytyväisyyden tasosta kun taas agendamalli soveltuu viestintään liittyvien kokemusta rajaamattomampaan tarkasteluun (Wiio 1978a: 94–116; Juholin 1999: 77–82; Tukiainen 7-29, 84–96).

Sekä kyselyn että haastattelun analyysimenetelmänä käytettiin tutkimuksessa sisällönanalyysiä. OCD-tutkimukseen perustuvan kyselyn analyysissä mitattiin viestinnän eri osa-alueisiin liittyvän viestintätyytyväisyyden tasoa ristiintaulukoimalla henkilöstöryhmien vastausjakaumat. Analyysi paljasti, että kumpikin ryhmä oli yleisesti melko tyytyväinen Rolls-Royce Oy Ab:n sisäiseen viestintään. Samalla toimihenkilöt olivat tyytymättömiä osastojen väliseen ja ylempien, ulkomaisten organisaatiotasojen viestintään, työntekijät puolestaan paikalliseen esimiesviestintään. Tulokset viittaavat siihen, että etenkin perinteiseen linja-organisaatiomalliin perustuvassa tuotannossa olisi panostettava esimiesviestinnän kehittämiseen kun taas enemmän verkostoitumiseen ja osastojen väliseen kanssakäymiseen perustuvassa toimistossa horisontaalisten suhteiden ja toisaalta organisaatiotasojen välisen vertikaalisen viestinnän kehittäminen olisi ensiarvoisen tärkeää.

Haastatteluvastausten analyysin tulokset tukivat viestintätyytyväisyysanalyysin havaintoja antaen samalla tarkempaa tietoa siitä, missä viestintään liittyvissä asioissa oli henkilöstön mielestä kehitettävää eli mihin ei nykyisellään oltu tyytyväisiä. Haastatteluvastauksien analyysirunkona sovellettiin yhteisöviestinnän agendamallia luokittelemalla vastauslausumat viestintäjärjestelmän ja viestintäilmaston kokonaisuutta kuvaaviin ka-

tegorioihin, jotka antavat kuvan siitä, mitä ilmiöitä tulisi henkilöstön mielestä kehittää. Agendamallin mukaan organisaation käytössä oleva viestintäjärjestelmä ja viestintäilmasto muodostavat viestintäkulttuurin, joiden toimivuuteen liittyvät kokemukset ovat osa viestintätyytyväisyyttä. Malli soveltui perusrakenteeltaan viestinnän kehittämiskohdeiden hahmottamiseen kohdeyrityksessä, ja vain muutamia kategorioita nimettiin uudelleen. Agendamalli koettiin soveltuvaksi myös siksi, että sen kautta voidaan hahmottaa viestinnän kokonaisuutta keskittymättä esimerkiksi pelkän viestintäjärjestelmän tutkimiseen (Tukiainen 1999: 49–61, 176).

Agendamalliin perustuvien tutkimusten mukaan organisaation jäsenet antavat erityistä painoarvoa viestintäilmastolle ja etenkin johdon viestinnälle ja organisaation viestinnän säännöille sekä työyhteisön viestinnällisyydelle (Tukiainen 1999: 119). Tutkimukseni tuki näitä havaintoja, sillä aineistossa korostuivat juuri vertikaalisen esimiesviestinnän ja toisaalta horisontaalisen kanssakäymisen kehittämistarpeet. Samalla etenkin viestintäkanaviin liittyvät kommentit jäivät vähäisimmiksi. Viestintäjärjestelmän toimintaan liittyen osallistujat toivoivat yrityksen viestintää yleisesti ottaen lisää suullista, välitöntä viestintää kirjallisen ja sähköisen viestinnän rinnalle. Samalla tietosisällöistä korostuivat työntekeä ja tulevaisuutta sekä osastojen ja koko yrityksen muutoksia ja suunnitelmia koskeva tieto, jota ei saatu tarpeeksi tai jota jouduttiin kyselemään liiaksi itse. Tulokset tukivat teoriaa siitä, että suurimmat kanavia koskevat puutteet liittyvät useimmiten juuri kasvokkaisviestintään ja suurimmat tietosisältöjä koskevat puutteet puolestaan työllisyystilannetta, muutoksia ja toimintasuunnitelmia koskevaan tietoon (Juholin 1999: 77–82). Työssä tarvittujen sekä yrityksen nykyhetkeä, muutoksia ja tulevaa koskevien tietojen välittäminen onkin sisäisen viestinnän keskeinen tavoite, koska näillä on suuri vaikutus työnteon onnistumiseen mutta myös motivaatioon ja yhteisöllisyyden muodostumiseen (Juholin 2006; Siukosaari 2002; Åberg 2006). Aineistossa tuotiinkin usein esiin työnteon vaikeutumisen ja motivaation laskemisen yhteys työtä ja tulevaisuutta koskevan tiedon puutteeseen.

Pelkkä tiedon määrän lisääminen ei kuitenkaan lisää viestintätyytyväisyyttä vaan viestinnän tulisi olla myös oikein ajoitettua ja suunnattua (Wiio 1978a; Goldhaber 1981; Clampitt 1991). Viestintäprosessin toimivuuteen liittyvät viestinnän määrä ja laatu, ajoi-

tus ja tiedonkulun toimivuus ovatkin osa viestintäilmastoa (Tukiainen 1999: 108–109). Aineistossa korostuikin kokemus siitä, että työtä ja muutoksia koskevaa tietoa ei tulisi vain lisätä vaan kehitettävää oli ennen kaikkea sen ajoituksessa ja viestinnän tasapuolisuudessa. Työntekijäpuolella olisi tulosten mukaan kehitettävä esimiesvetoisen työn suunnitelmia ja tekoa koskevan viestinnän ajoitusta, toimihenkilöillä ajoituksen kehittämistarpeet liittyivät useammin projekteja, osastoja tai organisaatiota koskevien muutosten viestinnän ajoitukseen. Viestinnän ajoituksen ongelmat liittyivät usein esimiestason viestinnän hitauteen.

Vertikaalisen johtotason viestinnän puutteiden koettiin kohdeyrityksessä laskevan viestintäilmapiiriä ja lisäävän huhupuheita. Osallistujien mukaan ikävistäkin asioista olisi kerrottava suoraan. Tulokset tukevat teoriaa, jonka mukaan virallisen viestinnän aukot täyttyvät muutostilanteissa nopeasti huhuilla (Åberg 1997: 165). Muutostilanteet lisäävätkin jatkuvan virallisen viestinnän sekä tiedon suhteuttamisen ja perustelujen tarvetta, samalla kun vertikaalisen esimiesviestinnän avoimuus ja jatkuvuus ovat tärkeitä viestintätyytyväisyys- ja motivaatiotekijöitä (Siukosaari 2002: 79; Åberg 1997: 165; 2006: 126–132; Juholin 1999: 177–197; Postmes et al. 2001: 231–235; Johlke & Duhan 2000: 160). Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että vaikka nykyorganisaatioissa korostuu usein epävirallinen viestintä, esimiestason virallisella viestinnällä on niissä silti edelleen suuri rooli juuri muutosten ja suunnitelmien viestimisessä ja ilmapiirin ylläpitämisessä (Åberg 2006: 56–57; Juholin 2006: 177). Vertikaalisen viestinnän avoimuutta kaivattiin etenkin paikallisen yksikön ja ylempien, ulkomaisten organisaatiotasojen välille. Samalla myös Raumalla fyysisesti erillään olevien tuotannon ja toimiston välisessä viestinnässä koettiin erityistä kehitettävää. Havainnot sopivat näkemyksiin siitä, että hajautetuissa, hierarkialtaan monitasoisissa organisaatioissa lisääntyy toisaalta horisontaalisen viestinnän säätelyn tarve ja toisaalta vertikaalisen viestinnän häiriöalttius. Organisaation osat eivät välttämättä tunne toisensa asioita ja saattavat erota viestintätavoiltaan ja -tarpeiltaan, joten yhteisen luottamuksen synnyttämiseksi tarvittaisiinkin erityisen avointa ja jatkuvaa viestintää. (Marchan 1994; Teboul et al. 1994: 16–17; Vartiainen ym. 2004: 14–24, 89–129; Tukiainen 1999: 41.) Tulosten perusteella kohdeyrityksessä olisi-kin panostettava erityisesti eri toimintojen ja organisaatiotasojen välisen viestinnän organisointiin ja avoimuuteen.

Rolls-Royce vastaa rakenteeltaan pitkälti matriisimallia. Siinä toiminnot on hajautettu ja johto jakautuu asiantuntija- ja toimintoesimiehiin (Hartley & Bruckham 2000: 115–124). Toimihenkilöiden tehtävissä painottuu yrityksessä myös verkostoituminen ja osastojen välinen horisontaalinen viestintä. He korostivatkin horisontaalisen kanssakäymisen merkitystä vertikaalisen viestinnän rinnalla. Näillä molemmilla sanotaankin olevan sekä informatiivista että suhteisiin perustuvaa arvoa eikä niitä tulisi nähdä toistensa vastavoimina (Hartley & Bruckham 2000: 125–126). Virallisten horisontaalisten, etenkin osastojen välisten viestintäsuhteiden kehittämisen lisäksi osallistujat kaipaivatkin kohdeyrityksen viestintään lisää epävirallista kanssakäymistä ja verkostoitumiseen kannustamista. Toimihenkilöt korostivat myös oman aktiivisuuden merkitystä ja sitä, että tietoa sai kysymällä. Työntekijöiden vastauksista tällainen asenne vastaavasti puuttui, mikä tukee huomiota tuotannon esimiesviestinnän kehittämistarpeista. Tutkimus vahvistaa näkemyksen, että viestinnän on sopeuduttava organisaatorakenteeseen (vrt. Hartley & Bruckham 2000). Tiimityötä painottavissa tehtävissä kohdeyrityksen toimiston puolella korostui horisontaalisten suhteiden merkitys kun taas hierarkkisempaa rakennetta noudattavassa tuotannossa työntekijät painottivat esimiesviestintää horisontaalisia suhteita enemmän. Epävirallisen kanssakäymisen ja viestinnällisyyden tärkeys nostettiin kuitenkin esiin kummassakin organisaation osassa. Kaikkiaan tutkimus antaa viitteitä siitä, että virallisen viestinnän ja epävirallisemman kanssakäymisen välille olisi oleellista kehittää tasapaino, jossa ne eivät syrjäyttäisi toisiaan. Vaikka epävirallisen kanssakäymisen aseman katsotaan painottuva nykyorganisaatioissa, sen ei tämänkään tulisi tutkimuksen mukaan korvata virallista tiedotusta etenkin muutoksia ja työn tulevaisuutta koskevissa asioissa.

Tutkimuksen taustalla oli Rolls-Royce Oy Ab:n tarve kartoittaa sisäisen viestintänsä keskeisimpiä puutteita. Tämän vuoksi tutkimuksessa keskityttiinkin pääasiassa viestinnän huonosti toimivien eli kehittämistä vaativien ilmiöiden paljastamiseen. Tästä ongelmakeskeisestä lähtökohdasta huolimatta tutkimukseen osallistuneet toivat esiin myös asioita, jotka heidän mielestään toimivat viestinnässä nykyisellään hyvin. Suhteellisen moni osallistuja kertoi, ettei kokenut viestinnässä suurta kehittämistarvetta. Viestintää oli joidenkin vastaajien mukaan kehitetty ja sen ongelmia saatu ratkaistua viime aikoina. Myös viestintätyytyväisyysanalyysi paljasti, että tutkimukseen osallistuneet olivat

sisäisen viestinnän osa-alueisiin yleisesti ottaen tyytyväisiä. Vaikka viestintään liittyy kehitettävää, viestintätyytyväisyys Rolls-Royce Oy Ab:ssa oli siis kuitenkin yleisesti ottaen korkea. Agendamallin heikkoutena voidaan nähdä muutosalttiin viestintäilmaston korostaminen. Viestintätyytyväisyys kuvaakin kokemusta viestinnän toimivuudesta tietyllä hetkellä ja on muuttuva tekijä (Tukiainen 1999; Juholin 2006). Tutkimustulokset kuvaavat näin ollen aineistonkeruun aikana vallinneeseen tilanteeseen. Keskeisimmät tulokset soveltuvat kuitenkin viestinnän kehittämiseen myös tällä hetkellä, sillä ne liittyivät pitkälti yrityksen rakenteellisiin tekijöihin, jotka eivät ole nopeiden muutosten kohteena. Tutkimus osoitti, että kohdeyrityksen henkilöstöllä oli mielipiteitä siitä, mitä sisäisessä viestinnässä voitaisiin kehittää. Yleinen tyytyväisyys oli korkea, mutta tutkimus antaa vihjeitä siitä, että etenkin tuotannon puolen esimiesviestintää ja toimiston puolen osastojen välistä viestintää sekä Marinen kanssa tapahtuvaa vertikaalista muutostiestintää kehittämällä henkilöstön viestintätyytyväisyyttä voitaisiin lisätä entisestään. Toisaalta itse tutkimuksen tekeminen oli osaltaan luomassa ilmastoa, koska sen, onko viestintään kiinnitetty yrityksessä huomiota sitä tutkimalla ja kehittämällä on todettu vaikuttavan viestintäilmastoon (Wiio 1989: 230–231). Haastattelutilanteissa välittyikin tunne, että useimmat henkilöstön jäsenet olivat tyytyväisiä päästessään kertomaan mielipiteistään ja kiinnostuneita siitä, mitä viestinnän kehittämiseksi tehdään.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Albert, S., B.E. Ashforth. & J.E. Dutton (2000). Organizational Identity and Identification. Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 25: 13–17.
- Autio, Kaarina (1989). Tue toimintaa ja luo haluttua profiilia. Teoksessa Leppänen Pertti, Raili Manninen & Pirjo Toivonen (toim.) *Yhteisö viestii. Tiedottamisen, suhdetoiminnan, markkinoinnin ja muun viestinnän ajatuksia nykykäyttöön*. WSOY, Juva. 111–121.
- Clampitt, Phillip G. (1991). *Communication for Managerial Effectiveness*. Sage Publication Inc.
- Corrado, Frank (1994). *Communicating with Employees. Improving Organizational Communication*. USA: Crisp Publications Inc.
- Cutlip, Scott, Allen H. Center & Glen M. Broom (1985). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Downs, Cal, Wil Linkugel & David Berg (1977). *The Organizational Communicator*. New York: Haper & Row Publishers.
- Fuller, Jerry Byan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea & Danielle Beu (2006). Perceived External Prestige and Internal Respect. New Insights into the Organizational Identification Process. *Human Relations* 59: 6, 815-846.
- Goldhaber, Gerald M. (1981). *Organisaatiaviestintä (Organizational Communication, (Kääntänyt Osmo A. Wiio))*. Espoo: WSOY.
- Goldhaber, Gerald M., Harry S. Dennis, Gary M. Richetto & Osmo A. Wiio (1984). *Information Strategies. New Pathways to Management Productivity*. Norwood: Ablex Publishing.
- Hage, Jerald (1974). *Communication and Organizational Control. Cybernetics in Health and Welfare Settings*. New York: Wiley-Interscience.
- Hartley, Peter & Clive Bruckham (2000). *Business Communication. An Introduction*. Routledge.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1982). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ikävalko, Elisa (1994). *Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja*. Jyväskylä: Tietopaketti Oy.
- Johlke, Mark C. & Dale F. Duhan (2000). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*, 2000: 3, 154-165.
- Johansson, Catrin & Mats Heide (2008). Speaking of Change. Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate Communications: An Internal Journal* 13: 3, 288-305.
- Juholin, Elisa (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.
- Kainulainen, Eeva (1989). Sisäinen viestintä ja tiedottaminen. Teoksessa Pertti Leppänen, Raili Manninen & Pirjo Toivonen (toim.): *Yhteisö viestii*. Juva: WSOY. 211–222.
- Kiefer, Tina (2002). Understanding the Emotional Experience of Organizational Change. Evidence from a Merger. *Advances in Developing Human Resources* 4: 39, 39-61.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sinikka, Marja-Liisa Kuronen ja Marja Ollikainen (2008). *Yrityksen viestintä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Knippenberg, Barbara van, Linda Martin & Tom Tyler (2006). Process-orientation versus Out-come Orientation During Organizational Change. The Role of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*: 27, 685-704.
- Kuivalahti, Tatu & Jussi Luukkonen (2003). *Intra*. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.
- Marchan, Rebecca (1992). *Relationship Between Information Processing and Transnational Form of Organization. A Theoretical Framework*. CIBR Working Paper Series 3/1992. Helsinki.
- Moisala, U. E. ja Leif Åberg (1980). *Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittämisestä*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1980: 4, 335–368.
- Miller, Katherine (1999). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Second edition. Wadsworth Publishing Company.



- Nakra, Rashmi (2006). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification. An Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective* 10: 2, 41–51.
- Pietilä, Veikko (1976). Sisällön erittely. Toinen korjattu painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Postmes, Tom, Martin Tanis & Boudewijn de Wit (2001). Communication and Commitment in Organizations. A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations* Vol. 4: 3, 227-246.
- Rogers, Everett M.(1973). *Communication Strategies for Family Planning*. New York: Free Press.
- Rogers, Everett M. & Rekha Agarwala-Rogers (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Rolls-Royce Oy Ab (2010). *Company Profile suomeksi 03/2010*. [PowerPoint-esitys]. [Lainattu 20.7.2010]. Saatavilla rajoitetusti Rolls-Royce Oy Ab:n sisäisestä tietokannasta.
- Rolls-Royce (2010a). What do we do. [Lainattu 2.2.2011]. Saatavilla: [http://www.rolls-royce.com/about/what\\_do/business\\_overview/index.jsp](http://www.rolls-royce.com/about/what_do/business_overview/index.jsp)
- Rolls-Royce (2010b). Market sectors. [Lainattu 2.2.2011]. Saatavilla: [http://www.rolls-royce.com/marine/about/market\\_sectors/](http://www.rolls-royce.com/marine/about/market_sectors/)
- Siukosaari, Anssi (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Smidts, Ale, Ad T.H. Pruyn & Cees B. M. van Riel (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal* 44: 5, 1051-1062.
- Snellman, Liisa (2011), johdon assistentti. Rolls-Royce Oy Ab, Rauma. Sähköposti-haastattelu, Rauma, 16.2.2011.
- Teboul, Bruno JC., Ling Chen & Lynn M. Fritz (1994). Intercultural Organizational Communication Research in Multinational Organizations. Teoksessa: Wiseman, Richard L. & Robert Shuter (1994). Communicating in Multinational Organizations. *International and Intercultural Communication Annual*, Volume XVIII. Sage Publications.
- Thomas, Gail, Roxanne Zolin & Jackie L. Hartman (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effects on Employee Involvement. *Journal of Business Communication* 46: 3, 287–310.

- Tukiainen, Tuuli (1999). *Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Saarjärvi: Yleisradio Oy.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, Matti, Niina Kokko ja Marko Hakonen (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Vilka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Åberg, Leif (1986). *Tulosviestintä*. Espoo: Harkonmäki Oy.
- Åberg, Leif (1996). *Viestintä – tuloksen tekijä*. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (2006). *Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Wiio, Osmo A. (1978a). *Contingencies in Organizational Communication*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Wiio, Osmo A. (1978b) *Organisaatioviestintä ja sen tutkiminen*. Teoksessa: Erja Erholm ja Leif Åberg (toim.): *Viestinnän virtauksia*. Helsinki: Otava. 91–111.
- Wiio, Osmo A. (1989). Myyttejä viestinnän vaikutuksista ja yleisöstä. Teoksessa Lepänen Pertti, Raili Manninen & Pirjo Toivonen (toim.) *Yhteisö viestii. Tiedottamisen, suhdetoiminnan, markkinoinni ja muun viestinnän ajatuksia nykykäyttöön*. WSOY, Juva. 223–232.
- Wiio, Osmo A. (1992). *Viestinnän tutkimussuuntia*. Helsinki: Yliopistopaino.

## LIITTEET

### Liite 1. Viestintätyytyväisyyden arviointitaulukko

#### ARVOINTITÄULUKOT – ROLLS-ROYCEN SISÄINEN VIESTINTÄ

Oheisiin taulukoihin on listattu Rolls-Roycen sisäisen viestinnän keskeisimmät osa-alueet, aihepiirit ja kanavat. Taulukoissa esitetään lisäksi viestintään liittyviä väitteitä ja mahdollisia ongelmia. Vastaa taulukkojen jokaiseen vaakariiviin rastittamalla mielestäsi sopivin vaihtoehto/vaihtoehdot pystysarakkeilla esitetyistä väittämistä.

1. Arvioi tyytyväisyyttäsi yrityksen viestinnän eri osa-alueisiin rastittamalla vastauksesi asteikolla ”erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen”.

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Osaston sisäinen viestintä				
Osastojen välinen viestintä				
Esimiesviestintä				
Rolls-Royce Oy Ab:n sisäinen viestintä yleensä				
Rolls-Royce Marinen viestintä				
Korporaatiotason viestintä				

## Liite 2. Haastattelukysymykset

**Kysymys 1.** Mitä osa-aluetta Rolls-Royce Rauman sisäisessä viestinnässä pitäisi mielestäsi ehdottomasti kehittää? Entä organisaation tasolla?

**Kysymys 2.** Minkä koet suurimmaksi ongelmaksi osaston sisäisessä viestinnässä tai mikä kaipaisi kehittämistä?

**Kysymys 3.** Onko osastojen välisessä viestinnässä jotain erityistä kehitettävää?

**Kysymys 4.** Kaipaisiko jokin asia ehdottomasti kehittämistä esimiesviestinnässä Raumalla?

### Liite 3. Agendamallin kategorioiden tulkintasäännöt aineistoon sovellettuna

#### Kategoriat 1-9 Viestintäkanavat:

- Lausuman aiheena on jokin tietolähde tai viestintäkanava, maininta siitä, saako vastaaja tietoa ko. kanavasta vai ei ja/tai kanavan suhde johonkin toiseen viestinnän ilmiöön (tällöin ilmiöön viittaava kommentti luokitellaan omaksi lausumakseen sitä kuvaavaan kategoriaan).
- Kategoriaan 9 Muuta tai yleistä kanavista sijoitetaan lausumat kanavista, joille ei ole omaa kategoriaansa.

#### Kategoriat 10–20 Viestinnän tietosisällöt:

- Lausuman aiheena on sanomien sisältö, maininta siitä saako vastaaja aiheesta tietoa vai ei ja/tai tietosisällön suhde johonkin toiseen viestinnän ilmiöön (jolloin ilmiöön viittaava kommentti luokitellaan omaksi lausumakseen sitä kuvaavaan kategoriaan).
- Kategoriaan 10 Muuta tai yleistä tietosisällöistä sijoitetaan lausumat tietosisällöistä, joille ei ole omaa luokkaansa.
  - Kategoria 10: Oman työn järjestelyt ja tulevaisuus
    - Omaan työn vuoroihin, järjestelyihin, tehtäviin ja vastuisiin liittyvät lausumat
  - Kategoria 12: Työtieto
    - Työnteossa vaadittavaan tietoon liittyvät lausumat
  - Kategoria 13: Osastojen ja projektien kehittämishankkeet ja muutokset
    - Omaa työyksikköä, eri osastoja ja projekteja koskevat asiat, suunnitelmat ja muutokset, myös silloin kun kohdetta ei ole tarkemmin määritelty
  - Kategoria 15: Yksiköiden ja organisaation kehityshankkeet ja muutokset
    - Rauman yksikköä tai koko organisaatiota ja sen eri aloja koskevat yhteiset asiat, tulevaisuudennäkymät ja kehityshankkeet sekä suu-remmat muutokset

#### Kategoria 21 Omatoiminen viestintä:

- Lausuman aiheena on vastaajan omatoiminen viestintä eli asema tiedon etsijänä, vastaanottajana ja lähettäjänä, tietoisuus siitä, mistä mitäkin tietoa voi hankkia, oman aktiivisuuden osuus tiedon saamisen kannalta ja oman tiedon perille saaminen, ihmisten ja viestintävälineiden tavoitettavuus (mikäli vastauksessa viitataan suoraan esimiehiin tai työkavereihin, ne luokitellaan omiksi lausumikseen kategorioihin 25 tai 28)

#### Kategoria 22 Tiedonkulun yleinen toimivuus:

- Lausuma viittaa vastaajan kokemukseen siitä, kuinka hyvin tiedonkulku ja tiedonsaanti organisaatiossa toimii eli kulkeeko tieto ylipäänsä, kuinka runsasta viestintä on, saako vastaaja tietoa ja onko hän tyytyväinen tiedonkulkuun yle-

sä. Kategoriaan luokiteltiin lausumat, joissa todettiin yleisesti, että viestintä toimi tai siihen ei liity kehittämisentarpeita.

Kategoria 24 Tiedon laatu ja määrä:

- Lausuma viittaa selkeästi sanomien laatuun ja määrään tiedon ilmaisutavan selkeyden, tiedon olennaisuuden, tiedon riittävyyden ja tiedon luotettavuuden näkökulmista.

Kategoria 25 Lähimmän esimiehen viestintä ja viestinnällinen toimintatapa:

- Lausuma viittaa lähimpään esimieheen viestintäkanavana sen kautta, saako häneltä tietoa ja esimiehen viestinnälliseen toimintatapaan sen kautta, miten ja kuinka säännöllisesti hän järjestää viestintää työyhteisössään (riippumatta viestinnän yleisistä järjestelyistä), miten hän kantaa vastuun työroolissaan, kuinka aktiivinen hän on ja miten hänen toimintansa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Kategoria 26 Johtotason viestintä ja organisaation viestinnän järjestelyt:

- Lausumassa viitataan organisaation johtoon ja esimiestasoon viestintäkanavana sen kautta, saako heiltä tietoa sekä heidän johtamistapaansa sen kautta, kuinka osallistuvaa tai sanelevaa se on päätöksenteon kannalta ja miten päätöksistä viestintään.
- Lausuma voi viitata myös siihen, onko virallista vertikaalista tiedonkulkua järjestetty, miten viestintää on järjestetty organisaation eri maantieteellisten osien välillä, kuinka systemaattista viestintä on yleisesti, miten organisaation virallinen hierarkia ja viestintä on sovitettu yhteen, onko viestinnän pelisäännöistä sovitettu, ovatko ne tiedossa ja noudatetaanko niitä.

Kategoria 27 Puskaradio:

- Lausuma viittaa epävirallisen viestinnän eli puskaradion toimintaan tai huhujen olemassaoloon. Omatoimiseen viestintään verraten kategoriassa korostuu vastajan rooli tiedon vastaanottajana.

Kategoria 28 Työyhteisön viestinnällisyys ja horisontaaliset viestintäsuhteet:

- Lausuma kuvaa horisontaalisia viestintäsuhteita eli samalla organisaatiotasolla olevien tekijöiden välistä viestintää. Kategoriaan luetaan etenkin työtovereiden keskinäisiä suhteita ja ilmapiiriä sekä arkista viestintää kuvaavat lausumat, mutta kategoriaan luokitellaan myös osastojen välistä tai osaston sisäistä viestintää yleisesti käsittelevät lausumat. Mikäli lausuma viittaa suoraan osastojen väliseen tai sisäiseen esimiesviestintään, se luokitellaan kategoriaan 26.
- Lausuma voi viitata myös työyhteisön läheisyyteen ja pienuuteen, henkilökohdaisen kanssakäymisen määrään, yhteisön yhteistyökykyyn ja yleiseen kannustavuuteen, avoimuuteen ja osallistuvuuteen.